



วรรณคดีที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง " พฤติกรรมผู้นำของอธิการบดีตามทัศนคติของผู้บริหารในมหาวิทยาลัย " นี้ ในประเทศไทยยังไม่เคยมีผู้ใดทำการวิจัยมาก่อน ดังนั้นในการศึกษาวรรณคดีที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงศึกษาจาก เอกสาร ตำรา การวิจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือใกล้เคียงกับเรื่องดังกล่าว โดยแบ่งออกเป็นหัวข้อที่สำคัญ ๆ คือ

1. ข้อมูลเกี่ยวกับผู้นำโดยทั่วไป
2. แบบและมิติของพฤติกรรมผู้นำ
3. ข้อมูลเกี่ยวกับอธิการบดี
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ

ทั้ง 4 หัวข้อนี้ผู้วิจัยจะได้เสนอรายละเอียดของแต่ละหัวข้อต่อไปตามลำดับดังนี้

1. ข้อมูลเกี่ยวกับผู้นำโดยทั่วไป

1.1 ลักษณะผู้นำ ในเรื่องลักษณะผู้นำได้มีผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านได้ให้ความคิดเห็นไว้ดังนี้คือ

เบน โซโลมอน (Ben Solomon)¹ ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้นำไว้ว่า ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีเกียรติ มีกิจกรรมารยาทเรียบร้อยเป็นตัวอย่างแก่คนอื่น เป็นพลเมืองดี มีบุคลิกที่น่าฟังพอใจ เป็นผู้มีความอดทน รู้จักผ่อนหนักผ่อนเบา ถ่อมตัว สงบเสงี่ยมและเป็นกันเอง มีความยุติธรรม เป็นผู้ที่มีความเห็นอกเห็นใจ ใจกว้าง ช่วยเหลือผู้ที่อ่อนแอกว่าอยู่เสมอ เข้าใจบุคคลอื่น มีอารมณ์มั่นคงและกล้าที่จะตัดสินใจในปัญหาที่เกี่ยวข้องทุกเรื่อง นอกจากนี้ผู้นำจะต้อง

¹ Ben Solomon, Leadership of Youth (New York: Merritt Printers, 1950), p. 42.

รู้จักคุณค่าพื้นฐาน (Basic Values) เป็นผู้ที่สามารถตีความคุณค่าเหล่านี้ได้อย่างดีและสามารถที่จะสื่อความหมายไปยังผู้ร่วมงานได้อย่างถูกต้อง เป็นผู้ที่ใช้กิจกรรมเป็นเครื่องมือเพื่อฝึกอบรมพลเมืองของชาติให้เป็นผู้มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูง เป็นผู้มีทักษะและมีการตัดสินใจที่ดีต่องานที่ตนกำลังปฏิบัติอยู่ ในขณะที่เดียวกัน เบน โซโลมอน (Ben Solomon)¹ ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมไว้ว่า ลักษณะพิเศษของผู้นำนั้น ประการแรกที่สุดคือ ผู้นำจะต้องมีความกระตือรือร้นเป็นตัวอย่างของบุคคลทั้งหมดได้ และเป็นผู้สร้างความเจริญรุ่งเรืองและความประหลาดใจให้เกิดขึ้นกับบุคคลอื่น ๆ เป็นผู้มีประสบการณ์ภายนอกสถาบันมากที่สุด เป็นผู้มองการณ์ไกลอย่างแท้จริง มีความสามารถที่จะเกี่ยวข้องและแสดงให้เห็นว่าผู้นำมองเห็นสถานการณ์เป็นเรื่องปกติธรรมดา เป็นผู้วางตัวเป็นกลาง ใช้อำนาจในทางที่ถูกที่ควรและเป็นผู้ที่สามารถกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังต้องเป็นผู้ที่สามารถประสานงานได้ดี มีความรู้เกี่ยวกับมนุษย์ โดยถือว่ามนุษย์เป็นองค์ประกอบที่จำเป็นในการบริหารงาน มีมนุษยสัมพันธ์และมีเทคนิคในการสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงาน เป็นผู้มีน้ำใจนักกีฬา มีคุณธรรมและจริยธรรมสูง มีความรอบรู้งานวิชาการเป็นอย่างดี

สำหรับ นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์² ได้เสนอลักษณะของผู้นำไว้ว่า ผู้นำจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นผู้มีพลังหรือความตั้งใจจริงต่อผู้ร่วมงาน ทำงานหนัก กล้าเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ต่าง ๆ ทุกแบบ มีความอดทน รู้จักกาลเทศะ คั้นตัวอยู่เสมอ มองเห็นการณ์ไกล ท้าทายผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ถูกต้อง เป็นผู้สามารถให้เหตุผลกับตนได้อย่างชัดเจนสมเหตุสมผล มีทางให้คนเลือกตัดสินใจและถ่ายทอดความคิดเห็นของตนออกมาได้อย่างชัดเจน เป็นผู้มีความมั่นคงในความคิดที่ตนมีอุดมการณ์และเห็นว่าถูกต้อง กล้าหาญที่จะยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้อง ไม่เอนเอียงหรือหวั่นไหว ไม่เปลี่ยนใจเมื่อถูกสิ่งล่อ อามิสหรืออำนาจข่มขู่ สามารถปลุกฝังความคิดของตนให้กับคนอื่นให้เชื่อตามได้ถึงแม้จะต้องใช้เวลานานในการปลุกฝัง

¹ Ibid, p. 99-100.

² นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์, "จะเป็นผู้นำได้อย่างไร," วารสารบริหารการศึกษา

ความคิดอันนี้ก็ตาม นอกจากนี้จะต้องมีความกล้าหาญ กล้าเสี่ยง กล้าทดลอง กล้าตัดสินใจ และจะต้องมีความผูกพัน และจริงจังที่จะช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแท้จริง

ดังนั้นผู้นำจะต้องมีลักษณะคือ มีความกระตือรือร้น มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีประสบการณ์มาก สามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความกล้าและตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง ใช้อำนาจในทางที่ถูก ยุติธรรม จริงใจ มีมนุษยสัมพันธ์รวมทั้งมีคุณธรรมและจริยธรรมสูงด้วย

1.2 ทฤษฎีผู้นำ ในเรื่องของการเป็นผู้นำนี้ไคมีนักรศึกษาและนักบริหารการศึกษาที่มีชื่อเสียงหลายคนได้เสนอทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำไว้หลายทฤษฎีดังนี้คือ

1.2.1 ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (Great Man Theory) ทฤษฎีนี้เสนอว่าผู้นำจะใช้อำนาจเพื่อที่เขาจะแสดงอำนาจให้เห็นว่าเขาแตกต่างไปจากผู้อื่นในลักษณะผู้นำเป็นการธำรงไว้ซึ่งการทดสอบสมรรถภาพและการทำงานร่วมกัน ผู้นำนี้จะเป็นผู้พัฒนาผู้ตามและผู้นำจะจบเป็นผู้ที่ดำรงตำแหน่งที่มีอำนาจ ทฤษฎีนี้มีผู้สนับสนุนคือ เอฟ เอ วูดส์ (F. A. Woods) และ เอ อี วิกแกม (A. E. Wiggam)

1.2.2 ทฤษฎีสิ่งแวดล้อม (Environmental Theory) ทฤษฎีนี้เชื่อว่าผู้นำจะทำหน้าที่ตามสถานการณ์ และกลุ่มบุคคลจะเป็นผู้เลือกผู้นำ ซึ่งผู้นำที่ถูกเลือกมาจะไม่เพียงแต่มีความเป็นผู้นำเท่านั้น แต่ยังคงเป็นผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นที่ไปตามความต้องการของกลุ่มได้อีกด้วย นอกจากนี้นักทฤษฎีกลุ่มนี้ยังเชื่อว่า ผู้นำไม่ได้เป็นผู้สร้างสถานการณ์ แต่สถานการณ์จะเน้นให้เห็นถึงลักษณะของผู้นำเอง นักทฤษฎีกลุ่มนี้ได้แก่ อี มัมฟาร์ด (E. Mumfard) อี เอส โบการ์ดัส (E. S. Bogardus) คัมบลิว อี ฮอกกิง (W. E. Hocking) เอช เอส เพอร์สัน (H. S. Person) เจ. ชไนเดอร์ (J. Schneider) และ เอ เจ เมอร์ฟี (A. j. Murphy)

¹ Clarence A. Newell, Human Behavior in Educational Administration (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1978), p. 226.

² Ibid., p. 227.

1.2.3 ทฤษฎีสถานการณ์เฉพาะตัว (Personal-situational Theory) นักทฤษฎีเหล่านี้ได้รวบรวมเอาทฤษฎีอันใหญ่กับทฤษฎีสิ่งแวดล้อมเข้าด้วยกัน ซึ่งความเป็นผู้นำนี้จะ เป็นผู้นำที่มีผลมาจากการมีความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสถานการณ์ ซึ่งการปะทะสัมพันธ์ดังกล่าวจะเกี่ยวข้องกับบุคคลมากกว่าสิ่งใด เป้าหมายและความต้องการของแต่ละบุคคล จะมาจากรูปของการปะทะสัมพันธ์ของกลุ่มนั้น นักทฤษฎีที่สนับสนุนทฤษฎีนี้ได้แก่ อี เอ็ม เวสต์-เบอร์ก (E.M. Westburgh) ซี เอ กิบบ์ (C.A. Gibb) อาร์ เอ็ม สต็อกคิลล์ และ ซี แอด ชาร์เทิล (R.M. Stogdill and C.L. Shartle) คัมบลิว จี เบนนิส (W.G. Bennis) อาร์ บี แคทเทล และ อี พี โฮลแลนเดอร์ (R.B. Cattell and E.P. Hollander)

1.2.4 ทฤษฎีการคาดหวังปฏิกิริยา (Interaction-expectation Theory) ทฤษฎีนี้เน้นความสำคัญของปฏิกิริยาและความคาดหวังในพฤติกรรมของสมาชิก ในแต่ละกลุ่ม ซึ่งพฤติกรรมนี้จะมีอิทธิพลต่อปฏิกิริยาและความคาดหวังอื่น ๆ บทบาทและเป้าหมาย ของกลุ่มมาจากความคาดหวังและปฏิกิริยาของกลุ่มนั้น ๆ ความคาดหวังนี้จะได้รับการสนับสนุน อย่างเต็มที่จากสมาชิกที่มีบทบาทอยู่ในกลุ่มนั้น ๆ ผู้ที่จะเป็นผู้นำกลุ่มจะต้องเป็นผู้ดำเนินบทบาท ตามโครงสร้างนั้น โดยการสนับสนุนของกลุ่ม นักทฤษฎีกลุ่มนี้ได้แก่ จี ซี โฮแมน (G.C. Homans) เจ เค เฮมพ์ฟิลล์ (J.K. Hemphill) อาร์ เอ็ม สต็อกคิลล์ (R.M. Stogdill) บี เอ็ม แบส (B.M. Bass) เอ็ม. จี อีวาน (M.G. Evans) อาร์ เจ เฮาส์ (R.J. House) และ เอฟ อี ฟีดเลอร์ (F.E. Fiedler)

1.2.5 ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ (Humanistic Theory) ทฤษฎีนี้เน้น มนุษยสัมพันธ์โดยเชื่อว่าองค์กรต่าง ๆ สามารถที่จะสัมฤทธิ์ผลมากที่สุด ถ้าผู้นำได้ให้อำนาจแก่ ละบุคคลในองค์กรที่จะพิจารณาความคิดสร้างสรรค์ด้วยตัวของผู้ร่วมงานเอง ทั้งนี้เพราะว่า

¹ Ibid.

² Ibid.

มนุษย์มีแรงจูงใจภายใน ผู้นำในองค์กรที่จะสร้างสรรคแรงจูงใจ แต่มีความต้องการที่จะควบคุมแรงจูงใจนั้นให้อยู่ในสภาพที่สมบูรณ์ที่สุด หน้าที่ของผู้นำจะต้องมีความเป็นอิสระเพื่อว่าผู้นำอาจจะทำประโยชน์สูงสุดเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร ตลอดจนมีแนวโน้มที่จะเป็นไปอย่างธรรมชาติในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับและได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้น นักทฤษฎีกลุ่มนี้ได้แก่ คริส อากีริส (Chris Argyris) อาร์ อาร์ เบคค (R.R. Blake) จาน เอส ยูตัน (Jan S. Mouton) อาร์ ลิกเออร์ท (R. Likert) และ ดี แมกเกรกเกอร์ (D. McGregor)¹)

1.2.6 ทฤษฎีแลกเปลี่ยน (Exchange Theory) ทฤษฎีนี้เน้นการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน โดยมีพื้นฐานอยู่บนสมมุติฐานที่ว่า ปฏิริยาสังคมเป็นตัวแทนหรือรูปแบบของการเปลี่ยนแปลง และสมาชิกในสังคมนั้นจะเป็นผู้ทำให้เรื่องกระจายไปสู่บุคคลอื่น ๆ ภายในกลุ่ม และสิ่งนี้จะย้อนกลับมาเป็นผลตอบแทนที่มีตัวตนหรือเป็นความพึงพอใจ ปฏิริยานี้ต้องต่อเนื่องกันทั้งนี้ เป็นเพราะว่าปฏิริยาสังคมต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันของร่วมงาน ผู้นำตามทฤษฎีนี้จะได้รับผลตอบแทนด้วยความนับถือและเกียรติยศที่พึงพอใจ นักทฤษฎีกลุ่มนี้คือ จี ซี โฮแมน (G.C. Homans) เจ จี. มาร์ช และ เอช. เอ ไฮมอน (J.G. March and H.A. Simon) เจ คับลิว ทิโบท และ เจ. เอช. เคลลี (J.W. Thibaut and H.H. Kelley) เค เจ เจอร์เกน (K.J. Gergen) พี เอ็ม บลาว และ ที โอ จาคอบส์ (P.M. Blau and T.O. Jacobs)²

จากทฤษฎีทั้ง 6 ทฤษฎีจะเน้นไปคนละด้านคือ ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่จะเน้นในเรื่องของอำนาจ ทฤษฎีสิ่งแวดล้อมจะเน้นถึงผู้นำจะใช้สถานการณ์และกลุ่มให้เป็นประโยชน์ ส่วนทฤษฎีสถานการณ์เฉพาะตัวจะใช้ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่และทฤษฎีสิ่งแวดล้อมร่วมกัน สำหรับทฤษฎีการคาดหวังปฏิริยาจะเน้นปฏิริยาและความคาดหวังของสมาชิกในกลุ่มเป็นสำคัญ ส่วนทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์จะเน้นด้านมนุษยสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับร่วมงาน และทฤษฎีสุดท้ายคือทฤษฎีแลกเปลี่ยนจะเน้นปฏิริยาสังคม

¹ Ibid., p. 227 - 228.

² Ibid.

และการเปลี่ยนแปลงของสมาชิกในสังคมในรูปของการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ซึ่งจากทฤษฎีนี้ จะได้รับผลตอบแทนจากผู้ร่วมงานด้วยความนับถือและเกียรติยศที่น่าพึงพอใจ

1.3 องค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับผู้นำ สิ่งที่เป็นองค์ประกอบสำคัญที่สัมพันธ์กับผู้นำนั้นจะขอก้าวในที่นี้เพียงเรื่องบุคลิกภาพและเรื่องสถานการณ์เพียง 2 เรื่องเท่านั้น คือ

1.3.1 บุคลิกภาพ

ราล์ฟ เอ็ม สโตกคิลล์ (Ralph M. Stogdill) ได้ศึกษาองค์ประกอบของบุคลิกภาพที่มีต่อผู้นำ ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำมิใช่เป็นบุคคลที่มีคุณความดีแต่เพียงอย่างเดียว แต่ผู้นำจะต้องมีบุคลิกลักษณะที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันกับลักษณะของกิจกรรมและเป้าหมายนั้น ๆ ของผู้ตามด้วย

นอกจากนี้ ในปี ค.ศ. 1948 และ ปี ค.ศ. 1970 ราล์ฟ เอ็ม สโตกคิลล์ (Ralph M. Stogdill)² ยังได้เขียนเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำไว้ว่า ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีพลังในเรื่องที่เกี่ยวกับความรับผิดชอบ และการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความกระฉับกระเฉง และมีความเพียรในอาชีพเป็นไปตามเป้าหมาย กล้าเผชิญ และเป็นตัวอย่างในการแก้ปัญหา มีแรงที่จะดำเนินการให้เกิดการริเริ่มในสถานการณ์ของสังคมนั้น มีความเชื่อมั่นในตนเอง และมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว มีการตัดสินใจโดยกระทำตามลำดับขั้นตอน เป็นผู้ที่มีความพร้อมที่จะรับเอาการเน่การปะทะสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีความอดทนต่อสิ่งที่ไม่สมหวังและสิ่งที่ไม่ทำให้เกิดความล่าช้า มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอื่น ๆ รู้จักจัดโครงสร้างระบบสังคมให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ยังต้องเป็นผู้มีความสามารถที่จะวินิจฉัยและพยากรณ์ในสิ่ง

¹ Ralph M. Stogdill, "Personal Factors Associated with Leadership A Survey of the Literature," The Journal of Psychology 25 (1946): 64.

² Ralph M. Stogdill, Handbook of leadership, p. 81-82. อ้างจาก Clarence A. Newell, Human Behavior in Educational Administration, p. 229.

ที่แตกต่างกันได้

ฉะนั้นบุคลิกลักษณะของผู้นำจึง เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานต่าง ๆ ให้บรรลุตามเป้าหมาย โดยผู้นำจะต้องมีบุคลิกภาพที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับกิจกรรมหรืองานนั้น และจะต้องมีความกระฉับกระเฉง ความเพียร กล้าเผชิญและเชื่อมั่นในตนเองโดยเฉพาะอย่างยิ่งจะต้องมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวในการตัดสินใจอีกด้วย ทั้งนี้เป็นเพราะบุคลิกภาพของผู้นำจะช่วยให้มีมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี

1.3.2 สถานการณ์

องค์ประกอบสำคัญของผู้นำอีกประการหนึ่งคือ สถานการณ์ซึ่งจะมีแนวโน้มที่สำคัญต่อบุคลิกภาพและการมีอำนาจของผู้นำ ในเรื่องนี้ผู้นำจะต้องมีลักษณะที่เป็นไปตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น การปะทะสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสถานการณ์ย่อมจะก่อให้เกิดความรู้สึกและสถานการณ์จะเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่จะช่วยฝึกความรู้สึกและพฤติกรรมของผู้นำนั้นได้ โดยเหตุนี้ผู้นำจึงจำเป็นจะต้องมีเทคนิคและทักษะในการทำงาน สามารถประยุกต์งานให้เข้ากับสถานการณ์ และเมื่อมีสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเกิดขึ้นผู้นำจะต้องมีความมั่นคงทางอารมณ์ สามารถที่จะควบคุมอารมณ์ได้ นอกจากนี้จะต้องสามารถสร้างความสามัคคีที่เกิดขึ้นในระหว่างผู้ร่วมงานด้วยกัน มีทักษะในการบริหารงานให้เป็นไปตามสถานการณ์ โดยจะต้องเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานเป็นประการสำคัญอีกด้วย ทั้งนี้ ราล์ฟ เอ็ม สตอกคิลล์ (Ralph M. Stogdill) ได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบของผู้นำจำนวน 52 คน โดยให้ผู้ที่ที่เป็นผู้นำเหล่านั้นเป็นผู้จัดอันดับขอความสำคัญของลักษณะผู้นำ ซึ่งปรากฏผลดังนี้

ลำดับที่	รายการ	จำนวนผู้ตอบ (คน)
1.	เป็นผู้มีเทคนิคและทักษะ	18
2.	เป็นผู้มีความใกล้ชิดและเป็นมิตรกับสังคม	18
3.	เป็นผู้มีแรงจูงใจและสามารถประยุกต์ใช้ในการทำงาน	17

ลำดับที่	รายการ	จำนวนผู้ตอบ (คน)
4.	เป็นผู้สนับสนุนการทำงานเป็นกลุ่ม	17
5.	เป็นผู้มีปะทะสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสังคม	16
6.	เป็นผู้ที่ประสบผลสำเร็จ	15
7.	มีความมั่นคงทางอารมณ์และสามารถควบคุมอารมณ์ได้	15
8.	มีทักษะในการบริหาร	12
9.	เป็นผู้มีความประทับใจต่อผู้อื่นโดยทั่วไป	12
10.	เป็นผู้มีสติปัญญา	11
11.	เป็นผู้มีวาสนา เด่น และ กล้าตัดสินใจ	11
12.	เป็นผู้มีความรับผิดชอบ	10
13.	เป็นผู้มีจริยธรรมและบุคลิกภาพที่สมบูรณ์	10
14.	เป็นผู้สร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในหมู่ผู้ร่วมงาน	9 ¹

จะเห็นว่าองค์ประกอบที่สำคัญของผู้นำที่มีลักษณะพิเศษคือการเป็นผู้มีเทคนิคและทักษะในข้อ 1 ส่วนองค์ประกอบในข้อ 2 3 4 5 7 11 12 13 และ 14 เป็นองค์ประกอบในค่านิยมของสัมพันธ์ ซึ่งองค์ประกอบของผู้นำที่ควรจะมีในค่านิยมสัมพันธ์คือ การเป็นผู้มีความใกล้ชิดและเป็นมิตรกับสังคม มีผู้ให้คำตอบมากที่สุด รองลงมาคือเป็นผู้ที่มีแรงจูงใจ และสามารถประยุกต์ใช้ในการทำงาน ส่วนการสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในกลุ่มผู้ร่วมงาน มีผู้ให้คำตอบน้อยที่สุดคือ 9 คน

ในขณะเดียวกัน ฟีดเลอร์ (Fiedler) ได้ศึกษาว่ารูปแบบของผู้นำที่มีความเหมาะสมสูงสุดจะต้องมาจากการเห็นพ้องต้องกันของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งขึ้นอยู่กับงานตาม

¹ Ralph M. Stogdill, อ้างจาก Clarence A. Newell, Ibid.,

สถานการณ์นั้น จากการศึกษาพบว่าทำให้มีการพัฒนารูปแบบขบวนการของฟีดเลอร์ (Fiedler's Contingency Model) ขึ้น โดยได้ตั้งกฎไว้ว่า ผู้นำที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ครั้งแรกที่ดีที่สุดภายใต้เงื่อนไขที่เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยของคนจำนวนมาก ผู้นำที่มีแรงจูงใจ เกี่ยวกับความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดภายใต้เงื่อนไขนั้น จะได้รับการสนับสนุนตามสมควร รูปแบบนี้ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการคือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
2. โครงสร้างของงานหรือระดับของงานที่ต้องการแปลผลออกมา
3. อำนาจในตำแหน่งผู้นำเป็นอำนาจที่ถูกต้องและมุ่งไปสู่การประเมินผลซึ่งจะ

เกิดคุณและโทษ

รูปแบบของฟีดเลอร์นี้จะต้องอยู่บนพื้นฐานของงานและทิศทางของงาน รวมทั้งการประเมินผลของงานที่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์นั้น ๆ ด้วย จะเห็นว่ายังไม่มียุทธวิธีของผู้นำใดที่จะกล่าวได้ว่าดีที่สุด แต่อย่างไรก็ตามแบบของผู้นำที่มีความเหมาะสมสูงสุดจะต้องสัมพันธ์กับบุคลิกภาพของผู้นำตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับความเห็นพ้องต้องกันของทีมงาน

ฉะนั้นองค์ประกอบที่สัมพันธ์ต่อผู้นำนั้นคือ บุคลิกภาพของผู้นำและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ในความสัมพันธ์ดังกล่าว สถานการณ์จะช่วยฝึกฝนบุคลิกภาพของผู้นำให้เป็นไปตามสภาพที่เหมาะสมได้

2. แบบและมิติของพฤติกรรมผู้นำ

2.1 แบบของผู้นำ

แต่เดิมมีการพิจารณาลักษณะผู้นำในลักษณะที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์กับงาน

¹ Fiedler and Chemers, Leadership and Effective Management, p. 235. อ้างจาก Clarence A. Newell, Ibid., p. 235.

โรแลนด์ ลิปพิทท์ (Ronald Lippitt) และ ราล์ฟ ไวท์ (Ralph White)¹ ได้ศึกษารูปแบบของผู้นำและโคแ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบคือ ผู้นำแบบอัทธาศัยปไตย (Autocratic) ผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-faire) และ ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) .

สำหรับพฤติกรรมของผู้นำในอดีตที่ผ่านมาไม่เคยปรากฏว่า ผู้นำคนไหนคนใดจะเป็นแบบหนึ่งแบบใดอย่างแท้จริง แต่มีส่วบางส่วนที่มีแนวโน้มแสดงให้เห็นว่าจะเป็ผู้นำแบบใดแบบหนึ่งโดยเฉพาะ ผู้นำทั้ง 3 แบบมีดังนี้คือ

1. ผู้นำแบบอัทธาศัยปไตย (Autocratic Leadership) ผู้นำแบบนี้จะแบ่งออกเป็ผู้นำที่มีอำนาจเต็มที และ เป็ผู้นำที่มีอำนาจเต็มแต่มีความเมตตาการุณา ผู้นำที่มีอำนาจเต็มมักจะเน้นในเรื่องของการผลิต (Production) เป็นส่วนใหญ่ และมักจะต่อต้านค่านิจนตอาหะ (Human Considerations) ส่วนผู้นำที่มีอำนาจเต็มแต่มีความเมตตาการุณา จะเป็ผู้นำที่มีความสนสิงต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแท้จริงและในการปกครองจะใช้การปกครองแบบพ่อปกครองลูก (Paternalistic Manner)

2. ผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-faire Leadership) ผู้นำแบบนี้จะเป็ผู้นำที่ปฏิบัติตามหน้าที่โดยปล่อยให้เป็นไปตามยถากรรมตามกาลสมัยและมีแนวโน้มที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองและกลุ่ม

3. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership) ผู้นำแบบนี้เป็ผู้นำที่ทำตามสถานการณ์และเกี่ยวข้องกับคนทุกคนในกลุ่ม มีความรับผิดชอบและมีการตัดสินใจร่วมกัน ฯลฯ เป็นต้น

¹ Ronald Lippitt and Ralph White, "Leader Behavior and Member Reaction in Three Social Climated," in Cartwright and Zander, Group Dynamics, pp. 318-335. อ้างจาก Clarence A. Newell, Ibid., p. 224-225.

ต่อมาลักษณะของผู้นำได้มีการเปลี่ยนแปลงไปบ้าง โดยได้มีการแบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบคือ ผู้นำตามสถาบันหรือตามกฎหมาย (Nomothetic Leadership) ผู้นำแบบเน้นแนวทางของเอกลักษณ์บุคคล (Idiographic Leadership) และ ผู้นำแบบผสมผสาน (Transactional Leadership) ซึ่งแบบของผู้นำดังกล่าวมีดังนี้

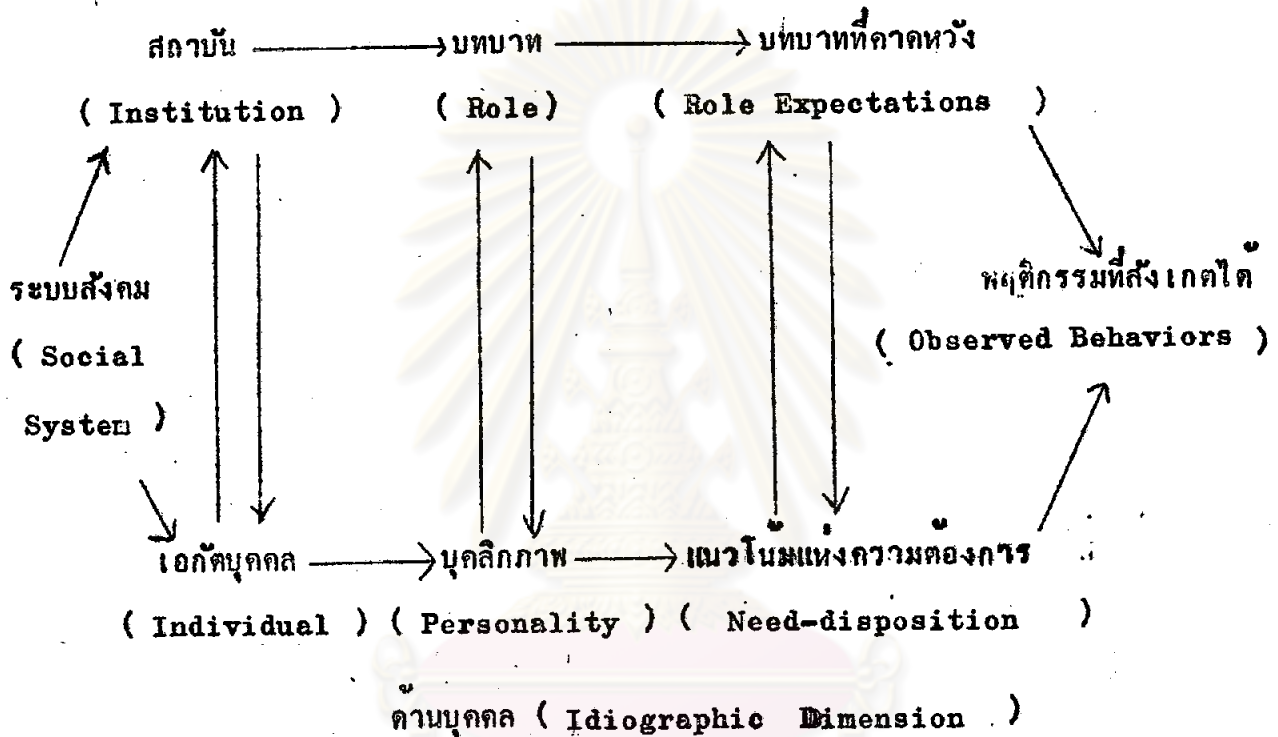
ก. ผู้นำตามสถาบันหรือตามกฎหมาย (Nomothetic Leadership) เป็นผู้นำที่ปฏิบัติงานไปตามปกติธรรมดา ผู้นำแบบนี้จะเน้นกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ฯลฯ และเน้นเป้าหมายขององค์การอย่างกว้างขวาง เป็นไปตามแรงจูงใจและความต้องการของแต่ละบุคคล ผู้นำประเภทนี้จะมีคำกล่าวว่า "หนทางที่จะพิจารณาความไม่พร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นจุดที่ยุงยากมากที่สุดในการพิจารณาเป้าหมายของผู้อำนวยการและเป้าหมายขององค์การ ความอ่อนแอของผู้นำตามกฎหมายหรือตามสถาบันนี้คือการขาดแรงจูงใจ ซึ่งลำพังความสนใจเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะนำไปสู่เป้าหมายของแต่ละบุคคลได้"

ข. ผู้นำแบบเน้นแนวทางของเอกลักษณ์บุคคล (Idiographic Leadership) ผู้นำแบบนี้จะเน้นเป้าหมายความคิดเห็นและการวางแผนของแต่ละบุคคล โดยสมมุติว่าองค์การจะทำงานได้ด้วยตัวของมันเอง ถ้าแต่ละคนในองค์การมีความพึงพอใจ และมีความสุขในการทำงานก็จะช่วยกันก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์การได้ดี ซึ่งมีคำกล่าวที่ว่า เป้าหมายขององค์การจะไม่มีมากไปกว่าเป้าหมายของส่วนรวมในองค์การ ความอ่อนแอของผู้นำแบบนี้ก็คือ การขาดการวางแผน ซึ่งงานที่ใครรับผิดชอบจะสำเร็จได้ถ้ามีการวางแผนตามเป้าหมาย แต่การวางแผนทั้งหมดได้ถูกทำขึ้นโดยแต่ละคนที่แยกกันอยู่ก็จะมีแนวโน้มต่อการเน้นในสิ่งที่ต้องการของแต่ละคนและเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ทั้งหมดขององค์การก็จะถูกละเลย

ค. ผู้นำแบบผสมผสาน (Transactional Leadership) ผู้นำแบบนี้เป็นผู้นำที่มีความรอบรู้ที่จะผสมผสานเอาแบบของผู้นำทั้งสองที่ได้กล่าวมาแล้วมาไว้รวมกันแล้วนำเอาความรู้ที่ได้ไปวิเคราะห์ใช้ตามสถานการณ์ในความสัมพันธ์ต่อองค์การ เป้าหมาย และความต้องการของแต่ละบุคคล ซึ่งความต้องการและวัตถุประสงค์ของแต่ละคนจะได้รับการพิจารณาแก้ไขปรับปรุงให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การนั้น ๆ และจะมุ่งไปสู่ความสนใจต่อปัญหาของแต่ละบุคคลเป็นประการสำคัญ ผู้นำแบบนี้จะสนใจทั้งกระบวนการเกี่ยวกับด้านการทำงานและด้านมนุษย์ขององค์การ

สำหรับแบบผู้นำทั้งสามแบบนี้สามารถที่จะเข้าใจได้ง่ายโดยการพิจารณาดังรูปแบบของ เกทเซลส์-กูบา-เทเลน (Getzels-Guba-Thelen Model) ดังแผนภูมิต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 1
รูปแบบของ เกทเซลส์-กูบา-เทเลน
ด้านสถาบันหรือกฎหมาย (Nomothetic Dimension)



จากแผนภูมิดังกล่าว เกทเซลส์ (Getzels)¹ ได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ว่า เราอาจจำแนกระบบสังคมออกเป็น 2 ชั้นของประสบการณ์คือ สถาบัน และ แต่ละบุคคล หน่วยสถาบันจะมีบทบาทเป็นไปตามความคาดหวังของบุคคลทั้งหลายและเป็นไปตามเป้าหมายของระบบสังคม ส่วนแต่ละบุคคลจะมีบุคลิกภาพเป็นไปตามความต้องการหรือที่พึงประสงค์ของสังคม เราจะสังเกตได้ด้วยการสังเกตพฤติกรรมและพฤติกรรมนี้จะ เป็นไปตาม สถาบัน บทบาท และสิ่งที่คาดหวัง โดยจะอ้างถึง กฎหมายหรือบรรทัดฐาน (Nomothetic or Normative Dimension) ในกิจกรรมของสังคมเป็นหลัก ในขณะที่เดียวกันก็จะอ้างถึงแต่ละบุคคล

¹ Getzels อ้างจาก Clarence A. Newell, Ibid., p. 235.

(Idiographic) หรือค่านบุคคลในกิจกรรมของสังคมอีกด้วย

รูปแบบนี้ได้รับการพัฒนาให้สมบูรณ์มากขึ้น โดยได้ถูกแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ในด้านต่าง ๆ เหล่านี้จะมีการปะทะสัมพันธ์อยู่กับพฤติกรรมที่เป็นเป้าหมาย (Goal Behavior) รูปแบบทั้ง 5 ด้านนี้สรุปอยู่ในด้านใหญ่ ๆ 3 ด้านคือ

1. แต่ละบุคคล บุคลิกลักษณะ และความต้องการ
2. กลุ่ม บรรยากาศ และความตั้งใจ
3. สถาบัน บทบาท และ สิ่งที่คาดหวัง.

รูปแบบดังกล่าวจะรวมไปถึง

ก. องค์การหรือค่านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในองค์การหรือการกระทำตามกฎหมาย

ข. ค่านบุคคลหรือความคิดที่ซึ่งเกี่ยวข้องกับแต่ละคนหรือความคิดเห็นขององค์การ

สำหรับผู้นำทั้งสามแบบดังกล่าวมาแล้ว จะมีพื้นฐานอยู่กับรูปแบบหรือแผนภูมิดังกล่าวนี้ ฉะนั้นแบบของผู้นำซึ่งแต่เดิมมีอยู่ 3 แบบคือ ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย ผู้นำแบบตามสบาย และ ผู้นำแบบประชาธิปไตย ต่อมาได้มีการพิจารณาแบบของผู้นำใหม่ โดยแบ่งออกเป็น 3 แบบเช่นกัน คือ ผู้นำตามสถาบันหรือตามกฎหมาย ผู้นำแบบเน้นบุคคล และ ผู้นำแบบผสมผสาน ซึ่งผู้นำทั้ง 3 แบบหลังนี้สามารถที่จะเข้าใจได้ง่ายโดยการศึกษาจากแผนภูมิของ เกทเชลส์-ดูวา-เทเลน

2.2 มิติของพฤติกรรมผู้นำ

ในการวัดพฤติกรรมผู้นำนั้นอาจวัดเพียงด้านใดด้านหนึ่งหรือหลาย ๆ ด้าน แต่ไม่เคยมีผู้ใดที่สามารถทำการวัดพฤติกรรมทั้งหมดของผู้นำได้ ในการวัดจะใช้กระบวนการตามปกติธรรมดา มีเงื่อนไขในการเลือกใช้ชีวิตที่เห็นได้อย่างเด่นชัดและเหมาะสม ในที่นี้จะขอกล่าวถึงรูปแบบที่จะใช้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำ 2 รูปแบบคือ

2.2.1 รูปแบบการศึกษาผู้นำตามแบบของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ

2.2.2 รูปแบบการศึกษาผู้นำตามตารางของ เบคก-มูตัน (The Blake-Mouton Grid)

2.2.1 รูปแบบการศึกษาผู้นำตามแบบของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ¹ นี้ จะได้อธิบายถึงรายละเอียดดังต่อไปนี้

ก. ประวัติความเป็นมา ในการวัดพฤติกรรมผู้นำแบบนี้จะใช้ เครื่องมือที่เรียกว่า แบบสอบถามการวัดพฤติกรรมผู้นำ แอล บี ที คิว (Leader Behavior Description Questionnaire-LBDQ) ซึ่งคณะกรรมการวิจัยบุคคลของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (The Personnel Research Board at the Ohio State University) จัดทำขึ้น โดยมี จอห์น เค เฮมฟิลล์ (John K. Hemphill) และคณะ เป็นผู้สร้างแบบสอบถาม ส่วน แอนดรูว์ คัมป์สกี ฮาลปิน (Andrew W. Halpin) และคณะ เป็นผู้จำแนกมิติของผู้นำออกเป็น 2 ด้านคือ ด้านโครงสร้างการริเริ่ม (Initiating Structure) และด้านจินตอาทร (Consideration) :

เครื่องมือสำคัญสำหรับวัดพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านนี้ได้มีการประมาณค่าความเที่ยง โดยใช้สูตรของ สเปียร์แมน-บราวน์ (The Spearman Brown Formula) โดยเดิม การวัดพฤติกรรมผู้นำด้านโครงสร้างการริเริ่มมี 29 ข้อ และด้านจินตอาทรมี 28 ข้อ ได้ค่าความเที่ยง 0.76 และ 0.94 ตามลำดับ ต่อมาแบบสอบถาม แอล บี ที คิว นี้ได้รับการปรับปรุงให้มีข้อความสั้น กระชับ และเป็นข้อความที่ใช้วัดพฤติกรรมของผู้นำได้โดยให้สมาชิกของผู้นำหรือผู้เกี่ยวข้องของโลกซึ่กับผู้นำเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะของแบบสอบถามจะตั้งเกณฑ์ไว้ออกมาเป็น " เสมอ ๆ บ่อย ๆ บางครั้ง ไม่เคย และ ไม่เคยเลย " (ในแบบสอบถามแต่ละข้อจะมีค่าตั้งแต่ 0 - 4 ตามคะแนนของแต่ละข้อจะมีช่วงคะแนนตั้งแต่ 0 - 60) ในการปรับปรุงแบบสอบถามนี้ ทำให้จำนวนข้อในแต่ละด้านลดลงเหลือเพียงด้านละ 15 ข้อเท่านั้น และค่าความเที่ยงของทั้งสองด้านเป็น 0.86 และ 0.93 ตามลำดับ

¹ Andrew W. Halpin, "Dimensions of Leader Behavior," Theory and Research in Administration (New York: The Macmillan Company, 1966), p. 86-90.

ข. ลักษณะของแบบสอบถาม ลักษณะของแบบสอบถาม แอล บี

ที คิว นี้จะใช้ผู้ตอบแบบสอบถาม 2 พวกคือ

1. ใช้สอบถามความคิดเห็นที่มีต่อผู้นำโดยผู้นำเป็นผู้ตอบเอง
ข้อความที่ใช้จะต้องเป็นข้อความเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำว่าจะมีพฤติกรรมอย่างไร ซึ่งลักษณะเช่น
นี้จะเรียกว่า " LBDQ-Real, Self " และ " LBDQ-Ideal, Self "

2. ใช้สอบถามความคิดเห็นที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำโดยให้สมาชิก
ของกลุ่มนั้นเป็นผู้ตอบ แบบสอบถามลักษณะนี้จะเรียกว่า " LBDQ-Real, Staff " และ
" LBDQ-Ideal, Staff "

สำหรับคะแนนของแบบสอบถาม แอล บี ที คิว เมื่อนำคะแนนในแต่ละด้านมาหาค่า
สหสัมพันธ์ จะโคค่าของสหสัมพันธ์ระหว่างด้านทั้งสองอยู่ระหว่าง 0.38 - 0.45

ค. ลักษณะพฤติกรรมของผู้นำ แบ่งออกเป็น 2 ด้านดังนี้

1. ด้านโครงสร้างการริเริ่ม (Initiating Struc-
ture) จะเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่จะวิเคราะห์เกี่ยวกับเรื่องงาน การปฏิบัติงาน ความ
สัมพันธ์ระหว่างตัวผู้นำกับสมาชิกของกลุ่มหรือเพื่อนร่วมงานในความพยายามที่จะดำเนินงานและ
ตั้งแบบแผนที่ดีที่สุดในการทำงาน รวมทั้งช่องทางการสื่อสารหรือวิธี กระบวนการต่าง ๆ ที่จะ
พยายามวางแผนงาน ติดตามผล ตลอดจนทดลองความคิดใหม่ ๆ ของเขากับผู้ร่วมงาน แบบ
สอบถามในด้านนี้แบ่งออกเป็น 15 ข้อ ผู้วิจัยได้เป็นผู้ประเมินเอง และ ผู้นำมีพฤติกรรมดังนี้

1. สร้างทัศนคติกระจ่างชัดต่อผู้ร่วมงาน
2. ทดลองความคิดใหม่ ๆ กับผู้ร่วมงาน
3. ปกครองด้วยความเข้มงวด*
4. วิเคราะห์งานที่ไม่ดี
5. พுகโดยไม่ไตร่ตรอง*

* คะแนนทางลบ

6. กำหนดหน้าที่ให้ผู้ร่วมงานด้วยความพิถีพิถัน
7. ให้งานโดยไม่มีภาระวางแผน*
8. รักษามาตรฐานในการปฏิบัติงานด้วยความเที่ยงตรง
9. เน้นกำหนดวันประชุม
10. สนับสนุนให้ใช้กระบวนการที่เป็นแบบเดียวกัน
11. ทำให้สมาชิกทั้งหมดเข้าใจตัวเขา
12. ขอร้องให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายและระเบียบ
13. บอกให้ผู้ร่วมงานทราบว่าอะไรคือสิ่งที่เขาคาดหวัง
14. คอยติดตามดูว่าสมาชิกผู้ร่วมงานได้รับตำแหน่งสูงขึ้นตามความสามารถ
15. คอยติดตามดูว่างานที่สมาชิกผู้ร่วมงานทำอยู่มีการประสานสัมพันธ์กัน

2. ความจูงใจ (Consideration) จะเป็น

พฤติกรรมที่เกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์ ความเป็นมิตร การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ความเชื่อถือไว้วางใจกัน ความเกี้ยวข้อง และความอบอุ่นในความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามหรือสมาชิกผู้ร่วมงานนั้น แบบสอบถามในด้านความคิดเห็นที่เอื้ออาทรต่อกันระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานนี้แบ่งออกเป็นพฤติกรรมได้ 15 ข้อ เช่น เกี่ยวกับด้านโครงสร้างการริเริ่มซึ่งผู้วิจัยได้แปลเองโดยผู้นำจะมีพฤติกรรมดังนี้

1. ทำประโยชน์ส่วนตัวเพื่อสมาชิกผู้ร่วมงาน
2. ทำงานบางอย่างเป็นที่พอใจแก่ผู้ร่วมงาน
3. เป็นผู้เข้าใจง่าย
4. หาเวลาที่จะรับส่งสมาชิกผู้ร่วมงาน
5. ระมัดระวังตัวมาก*
6. มองหาผู้ร่วมงานที่มีบุคลิกดี

* คะแนนทางลบ

7. ปฏิเสธที่จะอธิบายการกระทำของเขา*
8. กระทำงานโดยไม่ปรึกษาผู้ร่วมงาน*
9. ลังเลใจที่จะยอมรับแนวคิดใหม่ ๆ*
10. ปฏิบัติกับสมาชิกผู้ร่วมงานทั้งหมดอย่างเท่าเทียมกัน
11. เจตนาที่จะทำการเปลี่ยนแปลง
12. เป็นมิตรและไปพบใครสักคน
13. ทำให้สมาชิกและผู้ร่วมงานมีความสบายใจเมื่อเขากำลังพูดกับผู้ร่วมงาน
14. นำข้อเสนอแนะที่เสนอโดยผู้ร่วมงานไปปฏิบัติ
15. เห็นด้วยกับผู้ร่วมงานในเรื่องสำคัญ ๆ ก่อนดำเนินงาน

จะเห็นว่าลักษณะของแบบสอบถาม แอล บี ดี คิว ในการวัดพฤติกรรมผู้นำของทั้งสองด้านคือด้านโครงสร้างการริเริ่มและด้านจินตอาทร ไม่ได้เป็นการวัดพฤติกรรมผู้นำทั้งหมดหรือในทุก ๆ ด้าน แต่อย่างไรก็ดีคำตอบที่ได้จากสมาชิกในกลุ่มหรือเพื่อนร่วมงานเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่เขาอยู่ใกล้ชิดตามสถานการณ์นั้น ๆ ก็ย่อมจะเป็นส่วนหนึ่งที่สามารถบ่งชี้ถึงลักษณะการเป็นผู้นำของผู้นั้นได้ ซึ่งเราสามารถที่จะพิจารณาให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้โดยการพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งจะดูว่าแบบของผู้นั้นจะมีความแตกต่างไปจากผู้นำที่มีลักษณะพิเศษอย่างไรและความแตกต่างเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับอย่างมีนัยสำคัญต่อ เกณฑ์สระของประสิทธิภาพความเป็นผู้นำหรือไม่ ซึ่งแบบสอบถาม แอล บี ดี คิว จะเสนอในรูปค่าเฉลี่ยพฤติกรรมผู้นำต่าง ๆ เหล่านี้ได้

สำหรับเกณฑ์ในการพิจารณาพฤติกรรมของทั้งสองด้านนี้ได้ใช้ จตุ-จัตุรัส (Quadrants) ความเป็นผู้นำแห่งรัฐโอไฮโอ (The Ohio State Leadership Quadrants) เป็นกระบวนการพิจารณาถึงแบบผู้นำ ดังแผนภูมิต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 2

จตุ-จัตุรัสความเป็นผู้นำแห่งรัฐโอไฮโอ

จินตอาทร (Consideration ใช้อักษรย่อว่า " C ")

โครงสร้างการริเริ่ม
(Initiating Structure ใช้อักษรย่อว่า " S ")

IV	$c^- s^+$	$c^+ s^+$	I
$c^- s^-$	$c^+ s^-$	II	
III			

ค่าเฉลี่ยของคะแนน
โครงสร้างการริเริ่ม

ค่าเฉลี่ยของคะแนนจินตอาทร

จาก จุด-จตุรัส ความเป็นผู้นำนี้จะแสดงให้เห็นถึงแบบของผู้นำ 4 แบบคือ

1. ผู้นำที่มีพฤติกรรมด้านโครงสร้างการริเริ่มและด้านจินตอาทรสูง (C^+, S^+)
กว่าค่าเฉลี่ยรวมตลอดด้านทั้งสองด้านจะตกอยู่ใน จตุรัสที่ 1
2. ผู้นำที่มีพฤติกรรมด้านจินตอาทรสูง และ ด้านโครงสร้างการริเริ่มต่ำ (C^+, S^-)
กว่าค่าเฉลี่ยรวมตลอดด้านในแต่ละด้านจะตกอยู่ใน จตุรัสที่ 2
3. ผู้นำที่มีพฤติกรรมด้านโครงสร้างการริเริ่มและด้านจินตอาทรต่ำ (C^-, S^-) กว่า
ค่าเฉลี่ยรวมตลอดด้านทั้งสองด้านจะตกอยู่ใน จตุรัสที่ 3
4. ผู้นำที่มีพฤติกรรมด้านโครงสร้างการริเริ่มสูงและมีด้านจินตอาทรต่ำ (C^-, S^+)
กว่าค่าเฉลี่ยรวมตลอดด้านในแต่ละด้านจะตกอยู่ใน จตุรัสที่ 4

ผู้นำในข้อที่ 1 จะเป็นผู้นำที่ดำเนินถึงโครงสร้างการริเริ่มหรือเรื่องงานและจินตอาทรหรือเรื่องมนุษยสัมพันธ์ไปพร้อม ๆ กัน ส่วนผู้นำในข้อ 2 จะเป็นผู้นำที่ไม่เน้นถึงภาระหน้าที่การงาน แต่จะไปเน้นทางด้านมนุษยสัมพันธ์หรือจินตอาทรมากที่สุด ซึ่งในด้านจินตอาทรนี้มีผลเพียงเล็กน้อยต่อการปฏิบัติงาน สำหรับผู้นำในข้อ 3 จะมีความบกพร่องในลักษณะผู้นำทั้งสองด้าน และผู้นำในข้อ 4 จะเน้นถึงหน้าที่การงานมากจนลืมนึกถึงมนุษยสัมพันธ์หรือด้านจินตอาทร ผู้นำแบบนี้พยายามที่จะให้สมาชิกในกลุ่มทำงานเหมือนเครื่องจักร

ลักษณะผู้นำทั้ง 4 แบบนี้ ผู้นำใน จตุรัสที่ 1 จะมีพฤติกรรมผู้นำที่ดีที่สุด ส่วน จตุรัสที่ 3 จะเป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมด้อยที่สุด ส่วนผู้นำแบบ จตุรัสที่ 2 จะเป็นผู้นำที่เป็นนักมนุษยสัมพันธ์ดีแต่ไม่ค่อยปฏิบัติงาน และใน จตุรัสที่ 4 จะเป็นผู้นำที่มีมนุษยสัมพันธ์น้อยกว่าปกติและจะเน้นการปฏิบัติงานเป็นประการสำคัญ

ในการศึกษาการวัดพฤติกรรมผู้นำแบบของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอนี้ แบบสอบถามการวัดพฤติกรรมผู้นำ แอล บี ที คิว ทั้งสองด้านจะมีลักษณะสำคัญ 5 ประการคือ

1. แบบสอบถามการวัดพฤติกรรมผู้นำ แอล บี ที คิว จะเป็นแบบสอบถามที่วัดพฤติกรรมพื้นฐานของผู้นำ ซึ่งจะเป็นแบบสอบถามที่เหมาะสมที่จะใช้วัดพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านคือด้านโครงสร้างการริเริ่มและด้านจินตอาทร

2. แบบสอบถาม แอล บี ที คิว สามารถวัดพฤติกรรมผู้นำของ 2 ด้านนี้ซึ่งการ

ปฏิบัติงานทั้งสองด้านจะมีความสัมพันธ์กันโดยจะเกี่ยวข้องอยู่กับบทบาทของหน่วยงานและสมาชิกในหน่วยงานนั้น ซึ่งจะรวมไปถึงรูปแบบและวิธีการทำงาน ตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์ ความมีมนุษยสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานด้วย

3. แบบสอบถาม แอล บี ดี ทีว มีแนวโน้มที่จะชี้ให้เห็นว่า ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำนั้น จะสามารถประเมินผลในแนวทางที่ให้การสนับสนุนหรือไม่ให้การสนับสนุน ในพฤติกรรมที่เกิดขึ้นของพฤติกรรมของผู้นำนั้น ในด้านผู้บังคับบัญชาจะมองเห็นพฤติกรรมของผู้นำในเรื่องเกี่ยวกับงานหรือด้านโครงสร้างการริเริ่มได้มากกว่าคนอื่น ในขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถมองเห็นพฤติกรรมของผู้นำของตนในด้านจินตอาทร หรือความมีมนุษยสัมพันธ์มากกว่าใครอื่นเช่นเดียวกัน และความแตกต่างในด้านการมองเห็นหรือทัศนคติของคนทั้งสองกลุ่มนี้จะสามารถวัดความขัดแย้งระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานหรือวัดความคาดหวังของผู้นำและผู้ร่วมงานว่าอยู่ในรูปแบบหรือลักษณะใดได้

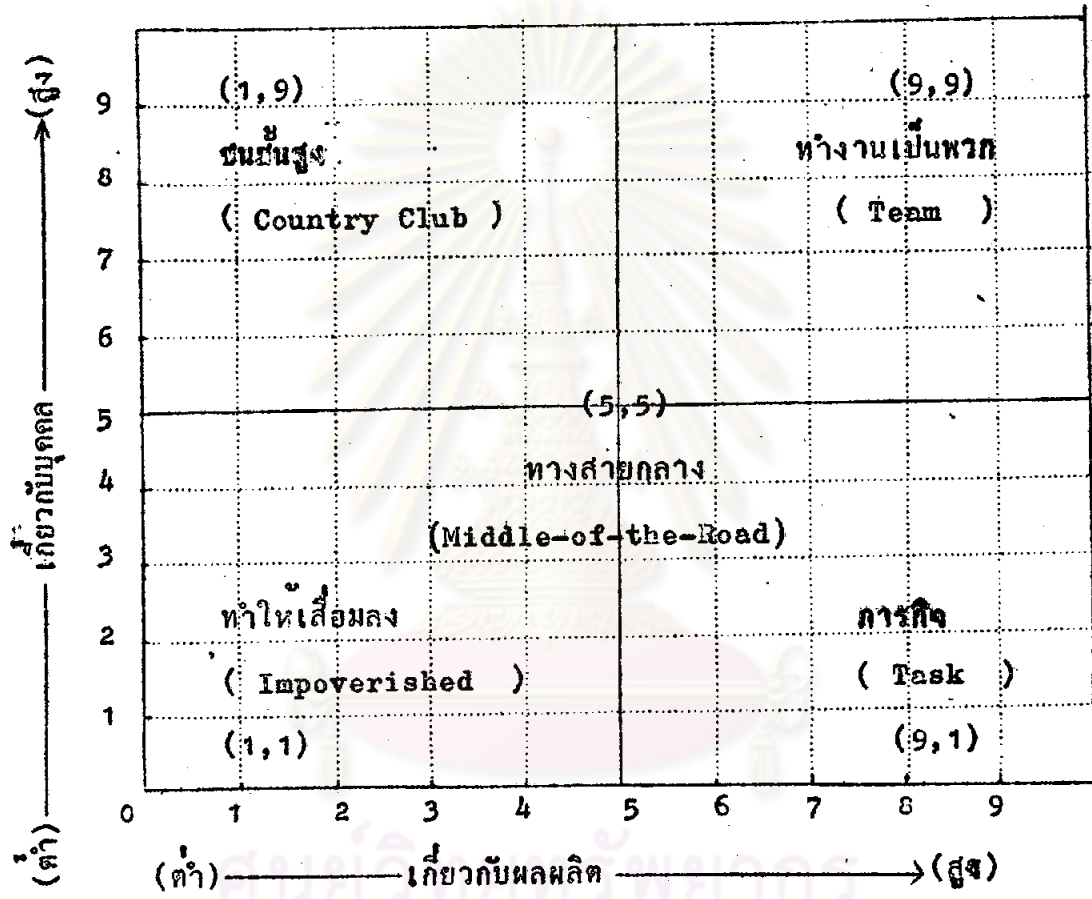
4. แบบสอบถามนี้จะสามารถวัดการเปลี่ยนแปลงที่ทัศนคติของกลุ่มและลักษณะของกลุ่มใด เช่น ถ้ารูปแบบของผู้นำทั้งสองด้านคือด้านโครงสร้างการริเริ่มและด้านจินตอาทรสูง จะแสดงให้เห็นว่า ทัศนคติของสกลกลุ่มหรือการเปลี่ยนแปลงที่ทัศนคติของกลุ่มต่อผู้นำ เป็นไปในทางที่ดี

5. แบบสอบถามนี้จะสามารถบอกความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำและสมาชิกผู้ร่วมงานได้ จากการตอบแบบสอบถามบรรยายพฤติกรรมผู้นำนั้น

2.2.2 รูปแบบการศึกษาผู้นำตามตารางของ เบลค-มุตตัน (The Blake-Mouton Grid)¹ รูปแบบนี้จะใช้ศึกษาถึงแบบผู้นำที่ประสบผลสำเร็จในหน้าที่การงานและความเกี่ยวข้องกับบุคคลโดยทำการศึกษาใน 2 ด้านคือ ด้านผลผลิต (Production) และ

¹ Robert R. Blake and Jane S. Mouton, The Managerial Grid (Houston, Tex.: Gulf Publishing, 1964). อ้างจาก Paul Hersey and Kenneth E. Blanchard, Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1977), p. 96.

ตามบุคคล (People) และรูปแบบนี้จะประกอบด้วยตาราง (Grid) รูปสี่เหลี่ยมจัตุรัส ซึ่งแกนในแนวนอนจะใช้แทนเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผลผลิต (Production) ส่วนแกนในแนวตั้งจะใช้แทนเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบุคคล (People) ซึ่งในแต่ละแกนจะถูกแบ่งออกเป็น 9 ช่องเท่า ๆ กันดังแผนภูมิต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 3

แบบผู้นำตามตารางการจัด (The Managerial Grid Leadership Styles)

ในตารางการศึกษาผู้นำนี้ จะมีลักษณะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับผลผลิตหรืองาน (Production (Task)) และเกี่ยวข้องกับบุคคล (People (Relationship)) อยู่ 5 แบบ ซึ่งในแต่ละแบบจะปรากฏอยู่ในตารางที่แบ่งออกเป็น 4 ช่องคล้ายกับแบบการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ดังนี้

1. ผู้นำแบบทำให้เสื่อมลง (Impoverished) ตรงจุด (1,1) เป็นผู้นำที่ใช้ความพยายามต่ำที่สุดในการทำงานตามที่ต้องการเพื่อช่วยดำรงสมาชิกในองค์การ

2. ผู้นำแบบชาลร์สูง (Country Club) ตรงจุด (1,9) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญโดยตลอดกับความต้องการของบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับความสำเร็จและจะนำไปสู่บรรยากาศที่เป็นมิตรในองค์การและข่างจังหวะในการทำงาน

3. ผู้นำแบบภารกิจ (Task) ตรงจุด (9,1) เป็นผู้นำที่คำนึงถึงประสิทธิภาพจากผลการปฏิบัติงานที่ได้จัดไว้ตามเงื่อนไข ซึ่งจะทำให้สมาชิกมีความขัดแย้งกันในระดับต่ำที่สุด

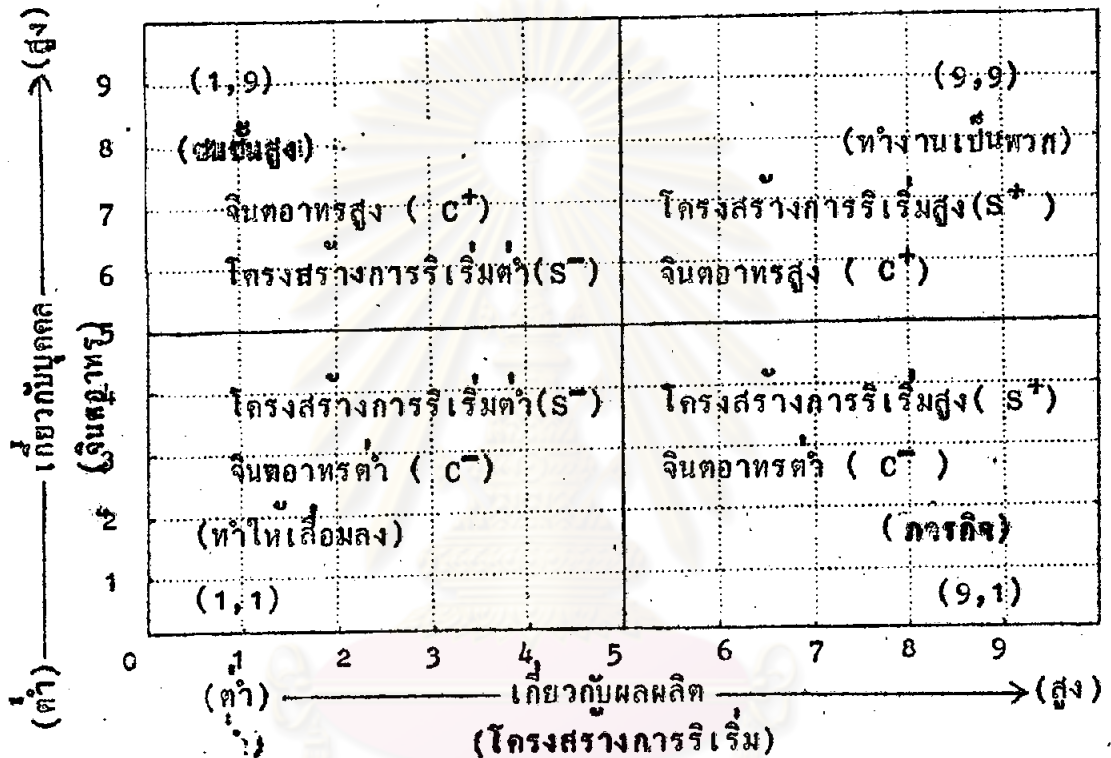
4. ผู้นำแบบสายกลาง (Middle-of-the-Road) ตรงจุด (5,5) เป็นผู้นำที่คำนึงถึงความสมดุลในการปฏิบัติงาน โดยถือว่าการปฏิบัติงานในองค์การอย่างเพียงพอจะย้ายผลิตผลงานออกมา ในขณะที่เดียวกันก็จะมี การบำรุงขวัญบุคคลอยู่ในระดับที่พึงพอใจด้วย

5. ผู้นำแบบทำงานเป็นพวก (Team) ตรงจุด (9,9) จะคำนึงถึงความสำเร็จในการทำงาน โดยถือว่าความสำเร็จนั้นจะมาจาก การลงมือปฏิบัติงานเป็นพวก และจะใช้วัตถุประสงค์ขององค์การนำไปสู่ความเกี่ยวข้องกับความสำเร็จและสิ่งที่เกี่ยวข้องกัน

จากรูปแบบการศึกษาผู้นำตามแบบของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ กับ รูปแบบของเบลค-มูตัน จะพบข้อแตกต่างในการใช้รูปแบบทั้งสองคือ รูปแบบการศึกษาผู้นำตามแบบของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ จะใช้ศึกษาถึงรูปแบบพฤติกรรม (Behavioral Model) ตามทัศนะของจอห์น ๆ หรือผู้นำตนเอง ส่วนรูปแบบของ เบลค-มูตัน จะใช้ศึกษาถึงรูปแบบทัศนคติ (Attitudinal Model) ที่ใช้วัดความเอนเอียงของผู้จัดการเกี่ยวกับผลิตของงาน สำหรับแผนภูมิรวมของทั้งสองแบบมีอยู่ในหน้า 38

จากทั้ง 2 แบบแสดงให้เห็นว่า การศึกษาผู้นำตามแบบของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ จะใช้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำ โดยให้ผู้อื่นหรือผู้นำเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งพฤติกรรมตามแบบสอบถามจะถูกจำแนกออกเป็น 2 ด้านคือ ด้านโครงสร้างการริเริ่ม (Initiating Structure) และด้านจินตอาทร (Consideration) แล้วใช้จุด-จุดริ้วความเป็นผู้นำพิจารณาถึงแบบผู้นำว่ามีลักษณะเป็นอย่างไร ส่วนผู้นำตามแบบของ เบลค-มูตัน จะใช้ศึกษาทัศนคติหรือใช้วัดความ

แนวเชิงทางด้านทัศนคติของผู้จัดการ จำแนกออกเป็น 2 ด้านคือ ด้านผลผลิต (Production) และด้านบุคคล (People) . แล้วศึกษาดังแบบผู้นำว่ามีลักษณะเป็นอย่างไร ใน 5 แบบโดยใช้การพิจารณาจากตารางการจัดการ (Managerial Grid) จากแผนภูมิต่างนี้



แผนภูมิที่ 4

รูปแบบผู้นำรวมของ เบลก-มูตันและของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ

ทั้งนี้ในการทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมผู้นำของอธิการบดีตามที่ทัศนะของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยที่ผู้วิจัยได้ทำอยู่นี้จึงจะใช้รูปแบบการศึกษาผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอเป็นหลักหรือแนวทาง ทั้งนี้เป็นเพราะรูปแบบดังกล่าวจะเกี่ยวข้องกับรูปแบบของพฤติกรรม (Behavioral Model)

3. ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับอธิการบดี

สำหรับเรื่องนี้จะได้กล่าวถึง ลักษณะและอำนาจหน้าที่ของอธิการบดี การสรรหาอธิการบดีทั้งในไทยและสหรัฐอเมริกา บทบาทของอธิการบดี ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ

อธิการบดี ตามลำดับดังต่อไปนี้

3.1 ลักษณะและอำนาจหน้าที่ของอธิการบดี

พฤติกรรมผู้นำดังกล่าวย่อมมีส่วนเกี่ยวข้องกับอธิการบดีที่ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดของมหาวิทยาลัย และ อธิการบดีนี้จะต้องเป็นผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ เป็นผู้มีความสามารถหรือมีประสิทธิภาพสูง เอ เลสลีย์ แบจก์ และ เจ เอ ฮิสลอป (A. Leslie Banks & J.A. Hislop) ได้ให้ความเห็นว่า "หัวหน้าของผู้นั้นคืออธิการบดี ซึ่งอธิการบดีนี้ควรจะเป็นผู้ที่เด่นทางด้านวิชาการและมีชีวิตอยู่อย่างสาธารณชน และควรจะเป็นผู้ที่มิประสบการณหรือใกล้ชิดกับงานมหาวิทยาลัยมาโดยตลอด" ในทำนองเดียวกัน พระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2522 มาตรา 19 ได้กำหนดไว้ว่า "ให้อธิการบดีคนหนึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดและรับผิดชอบงานทั้งปวงของมหาวิทยาลัย" และให้อธิการบดีมีอำนาจและหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. ควบคุมดูแลกิจการของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามจุดหมาย วัตถุประสงค์ นโยบาย ระเบียบและข้อบังคับของมหาวิทยาลัย
2. ควบคุมการเงิน การพัสดุ สถานที่ และ ทรัพย์สินอื่น ๆ ของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ ระเบียบ และ ข้อบังคับของมหาวิทยาลัย
3. เป็นผู้แทนของมหาวิทยาลัยในกิจการทั่วไป
4. จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับกิจการคานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย
5. หน้าที่อื่น ๆ ตามระเบียบและข้อบังคับของมหาวิทยาลัยหรือตามที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมาย³

¹ A. Leslie Banks and J.A. Hislop, "University Administration," The Art of Administration (London: University Tutorial Press, 1977), p. 67.

² ราชกิจจานุเบกษา ฉบับพิเศษ เล่มที่ 96 ตอนที่ 55 ลงวันที่ 20 เมษายน 2522, พระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2522, หน้า 18.

³ เรื่องเดียวกัน, หน้า 11.

ดังนั้นอธิการบดีจะเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดที่จะต้องรับผิดชอบงานทั้งปวงของมหาวิทยาลัยและบริหารมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติของแต่ละมหาวิทยาลัยได้กำหนดไว้

3.2 กระบวนการเลือกหรือสรรหาอธิการบดีในประเทศไทย

ในการสรรหาอธิการบดีของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งในประเทศไทยนั้น จะมีข้อบังคับของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งกำหนดไว้อย่างชัดเจน ซึ่งข้อบังคับดังกล่าวของแต่ละแห่งจะมีรายละเอียดใกล้เคียงกัน สำหรับที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้มีข้อบังคับกำหนดไว้ว่า

เมื่อไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีหรือเมื่อวาระการดำรงตำแหน่งอธิการบดีเหลือเวลาไม่น้อยกว่าสามเดือนให้สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นคณะหนึ่งเรียกว่า "คณะกรรมการสรรหาอธิการบดี" ประกอบด้วย กรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้แทนผู้ทรงคุณวุฒิหนึ่งคน เป็นประธาน กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้แทนผู้บริหารหนึ่งคน กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทคณาจารย์หนึ่งคน ผู้แทนสมาคมนิสิตเก่าจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และผู้ที่สภามหาวิทยาลัยเห็นสมควรแต่งตั้ง เป็นเลขานุการอีกหนึ่งคน มีหน้าที่สรรหาผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี¹

ผู้ที่สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดีจะต้องมีคุณลักษณะและคุณสมบัติดังนี้

๑. คุณลักษณะ

1. เกณฑ์ด้านวิชาการ ได้แก่ มีสัมฤทธิ์ผลทางวิชาการระดับสูง และมีความรู้ สมเป็นหัวหน้าของมหาวิทยาลัย มีความริเริ่มในทางวิชาการ มีความสนใจ เอาใจใส่ในหลักการ และปรัชญาการศึกษาในระดับมหาวิทยาลัย
2. เกณฑ์ประสบการณ์ทางด้านบริหาร ได้แก่ มีประสบการณ์และสัมฤทธิ์ผลในการบริหารงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในคานมหาวิทยาลัยและในคานนักศึกษาระดับสูง มีลักษณะเป็นผู้นำ มีความคิดวิจิตรสูง ความสามารถสูงในการประสานงาน สามารถตัดสินใจได้ดี มีความกล้าหาญ มีความเยียบขาด และมีความยุติธรรม มีประสบการณ์และความสามารถในการติดต่อกับวงการต่าง ๆ นอกมหาวิทยาลัย ก่อให้เกิดศรัทธาที่จะหาความช่วยเหลือในรูปแบบ

¹ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วยการสรรหาอธิการบดี พ.ศ. 2522, ลงวันที่ 30 พฤศจิกายน 2522.

แบบต่าง ๆ ได้

3. เกณฑ์คุณลักษณะ ใดแก่ มีประวัติอันดีงามทั้งในด้านการงานและส่วนตัว มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ อาจารย์ นิสิต และ ประชาชน มีใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นจากบุคคลทุกกลุ่มทุกระดับ มีความสามารถที่จะประมวลความคิดเห็นเพื่อนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการบริหารงานมหาวิทยาลัย เป็นที่ยอมรับนับถือในสังคมมหาวิทยาลัย มีมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลทุกระดับทุกประเภท

ข. คุณสมบัติ ใดแก่ สามารถใช้เวลาได้เต็มที่ทั้งในงานบริหารและงานสังคมที่เป็นเกียรติแก่มหาวิทยาลัย ต้อง เป็นผู้นำที่ไม่มีผลประโยชน์อันอาจขัดแย้งกับมหาวิทยาลัยและ ไม่เป็นผู้มีบทบาทเกี่ยวของหรือฝักใฝ่ในทางการเมือง อันอาจมีผลต่อการดำเนินกิจการของมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ต้องเป็นผู้ที่มีอายุยังไม่ครบ 60 ปี ¹

ตามมาตรา 20 แห่งพระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2522 นั้นได้ กำหนดคุณสมบัติของอธิการบดีไว้ดังนี้

1. ได้ปริญญาเอกหรือเทียบเท่าจากมหาวิทยาลัยหรือสถานศึกษาชั้นสูงอื่นที่สภามหาวิทยาลัยรับรอง หรือ
2. ได้รับปริญญาชั้นใดชั้นหนึ่งหรือเทียบเท่าจากมหาวิทยาลัยหรือสถานศึกษาชั้นสูงอื่นที่ สภามหาวิทยาลัยรับรอง และได้ทำการสอนวิชาในมหาวิทยาลัยหรือสถานศึกษาชั้นสูงอื่นที่ สภามหาวิทยาลัยรับรองมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี หรือ เคยดำรงตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัยมาแล้วรวมเป็นเวลาไม่น้อยกว่าสี่ปี หรือ เคยดำรงตำแหน่งศาสตราจารย์ของ มหาวิทยาลัย

อธิการบดีนั้นจะทรงพระกรุณาโปรดเกล้า ฯ แต่งตั้งโดยคำแนะนำของสภามหาวิทยาลัย โดยมีวาระดำรงตำแหน่ง 4 ปี และจะทรงพระกรุณาโปรดเกล้า ฯ แต่งตั้งใหม่อีกได้ แต่จะดำรงตำแหน่ง เกินสองวาระติดต่อกันไม่ได้ ³

¹ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, "เกณฑ์คุณลักษณะของผู้ที่สมควรได้รับการสรรหาเพื่อ ดำรงตำแหน่งอธิการบดี," ท้ายข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วยการสรรหาอธิการบดี พ.ศ. 2522, ลงวันที่ 30 พฤศจิกายน 2522.

² ราชกิจจานุเบกษา ฉบับพิเศษ เล่มที่ 96 ตอนที่ 55 ลงวันที่ 20 เมษายน 2522, เรื่องเดิม, หน้า 10.

³ เรื่องเดียวกัน.

ในการสรรหาอธิการบดีของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยนั้นจะมีวิธีการดังต่อไปนี้คือ

1. ให้คณะ บัณฑิตวิทยาลัย แผนกอิสระ สถาบัน ศูนย์ หน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นและสภาคณาจารย์ เสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี โดยส่งชื่อมาที่คณะกรรมการสรรหาแห่งละไม่เกิน 3 ชื่อ ในการเสนอชื่อนั้น หน่วยงานใดจะดำเนินการหยั่งเสียงหรือปรึกษาหารือในคณะกรรมการของหน่วยงานนั้น ๆ ก็ได้
2. ให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยเสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดีใดคนหนึ่ง
3. ให้คณะกรรมการสรรหาประมวลประวัติ และ ผลงานพร้อมทั้งทราบตามบุคคลที่ได้รับการเสนอชื่อ
4. ให้คณะกรรมการสรรหาพิจารณาถ้อยแถลงของผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อและไม่ขอถอนตัวไว้จำนวนหนึ่ง ทั้งนี้โดยพิจารณาคุณสมบัติและเกณฑ์คุณลักษณะที่กำหนดไว้
5. ให้คณะกรรมการสรรหารายงานผลการสรรหาต่อสภามหาวิทยาลัยโดยเร็ว¹

3.3 กระบวนการเลือกหรือสรรหาอธิการบดีในประเทศสหรัฐอเมริกา²

กระบวนการเลือกเริ่มด้วยการเลือกคณะกรรมการที่เป็นตัวแทนของสถาบันซึ่งคณะกรรมการเหล่านี้จะมาจากหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งตัวแทนของคณาจารย์และตัวแทนนิสิต นักศึกษาคณะ กรรมการเหล่านี้สภามหาวิทยาลัยจะเป็นผู้แต่งตั้ง สำหรับรูปแบบของคณะกรรมการที่ตั้งขึ้นอาจจะประกอบด้วย

1. คณะกรรมการที่แต่งตั้ง 4 คน คณาจารย์ 2 คน และ นิสิตนักศึกษา 1 คน ในบางสถาบันอาจจะไม่ยอมให้นิสิตนักศึกษาร่วมเป็นกรรมการ แต่อย่างไรก็ตามปฏิกริยาของนิสิต นักศึกษาที่มีต่อผู้ที่ได้รับการสรรหามีความสำคัญที่สุด หรือ
2. คณะกรรมการที่ตั้งตั้ง 4 คน คณบดีจากคณะใดคณะหนึ่ง 1 คน คณาจารย์ 2 หรือ 3 คน และ นิสิตนักศึกษา 1 หรือ 2 คน

¹ เรื่องเดียวกัน,

² Louis H. Heilbron, The College and University Trustee

(California: Jossey-Bass, 1973), p. 62-68.

3. คณะกรรมการที่แต่งตั้ง 5 คน คณาจารย์ 2 คน และ นิสิตนักศึกษา

2 คน

กำรให้คณาจารย์และนิสิตนักศึกษาร่วมเป็นกรรมการในชั้นแรกของกระบวนการนี้ เป็นสิ่งสำคัญ ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ผู้นำที่จะมาเป็นหัวหน้าสถาบันหรือหน่วยงานจะต้อง เป็นที่ยอมรับของสมาชิกสังคมมหาวิทยาลัยเป็นส่วนใหญ่ อีกเหตุผลหนึ่งก็คือ ผู้ที่มาดำรงตำแหน่ง อธิการบดีจะดำรงตำแหน่งนานถึง 5 ปี หรือน้อยกว่านี้ ซึ่งการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้นำ กับผู้ร่วมงานในสถาบันจะต้องสามารถประสานงานกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กระบวนการสรรหาอธิการบดีของมหาวิทยาลัยใหญ่ ๆ เกือบทุกแห่งในสหรัฐอเมริกา จะมีกระบวนการที่คล้ายคลึงกันคือ คณะกรรมการที่ได้รับแต่งตั้งให้ทำหน้าที่สรรหาจะขอร้องไปยังผู้ทรงคุณวุฒิทางวิชาการประมาณ 100 ท่านที่อยู่ตามหน่วยงานต่าง ๆ อาทิเช่น แหล่งเงินทุน ฟอร์ด (Ford) สมาคมมหาวิทยาลัยและวิทยาลัยแห่งชาติ ผู้นำคณาจารย์ หรือ คณาจารย์ แต่ละคน สมาคมนิสิตนักศึกษาเก่า สมาคมนักศึกษาและจากหน่วยงานอื่น ๆ ฯลฯ ให้ช่วยเสนอชื่อผู้ที่เหมาะสมสมควรที่จะได้รับการสรรหาเป็นอธิการบดีของมหาวิทยาลัย สำหรับจุดมุ่งหมาย ในการสรรหาอธิการบดีแบบนี้ก็เพื่อให้ได้ชื่ออธิการบดีที่เหมาะสมและดีที่สุด เป็นผู้ที่มีความสามารถเด่นในการเป็นผู้บริหาร เป็นผู้หลักแหลม มีผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการดี เป็นที่รู้จักของคนทั้งหลาย เป็นผู้มีจรรยาบรรณที่สามารถประสานงานกับคณาจารย์และลชชองว่าง ระหว่างวัยของบุคลากรใน มหาวิทยาลัย เป็นผู้ที่สามารถแนะนำ ชักชวน ชี้นำ ให้กับบุคลากรได้ เป็นผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับ นิสิตนักศึกษา เป็นผู้ที่มีอิทธิพลในทางชุมชน ธุรกิจ และมีกระบวนการพัฒนาเงินทุนสำหรับมหา วิทยาลัยภาครัฐบาล และเป็นผู้ที่สามารถเข้ากันได้กับสมาคมนิสิตเก่าและ นอกจากนี้ต้อง เป็น คนที่เข้าใจกฎหมายได้ดีและเหมาะสมอีกด้วย

การศึกษาและพิจารณาขอเสนอแนะของแหล่งเงินทุนแห่งชาติ และ สมาคมวิชาการ และวิชาชีพ จะมีคุณค่ามากที่สุด ทั้งนี้เพราะว่าบุคลากรที่อยู่ในหน่วยงานดังกล่าวจะทราบเรื่อง เกี่ยวกับสถานการณ์การศึกษาทั่วประเทศและจะรู้จักและพบกับปัญหาของอธิการบดีมหาวิทยาลัยหลาย แห่งอยู่ตลอดเวลา เมื่อได้รับรายชื่อแล้ว หลังจากนั้นก็ได้มีการพิจารณาในวงแคบโดยผู้บริหาร ส่วนงานที่สามารถเชื่อถือได้หรือสมาชิกคณาจารย์ที่อยู่ใกล้ชิดกับการปฏิบัติงานของผู้ที่ได้รับการ เสนอชื่อ เป็นผู้พิจารณาอีกครั้งหนึ่ง เมื่อผู้ถูกสรรหาได้รับการพิจารณาเหลือเพียง 6 หรือ 7 คนจะมีการสัมภาษณ์เพื่อจัดอันดับ และรายชื่อผู้ถูกสรรหาเหล่านี้จะถูกส่งไปตรวจสอบประวัติยัง

หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้เพื่อสืบค้นประวัติ ประสิทธิภาพ ในคราวตรวจครั้งนี้จะเป็นกระบวนการ
ที่ใหม่ผลดีที่สุด อย่างไรก็ตามหน่วยงานเหล่านี้จะมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดระหว่างคณะกรรมการ
สรรหาและหน่วยงานอื่น ๆ

ในขั้นสุดท้าย คณะกรรมการสรรหาอธิการบดีจะนำขอ เสนอแนะ เสนอต่อสภามหา
วิทยาลัยเพื่อพิจารณาคัดเลือกรายชื่อผู้ที่เหมาะสมไว้ 2 หรือ 3 คน และหลังจากนั้นสภามหา
วิทยาลัยก็จะทำการตัดสินใจเลือกผู้ที่จะดำรงตำแหน่งอธิการบดีจาก 2 หรือ 3 คนนี้อีกครั้งหนึ่ง
กระบวนการเลือกไม่จำเป็นต้อง เป็นกระบวนการที่แน่นอนตายตัว โดมาตรฐานและ
ผู้ทรงคุณวุฒิที่เสนอรายชื่ออธิการบดีไม่จำเป็นต้องจะมากถึง 100 คนก็ได้ แต่ถ้าผู้ทรงคุณวุฒิมี
จำนวนน้อยมาก อธิการบดีที่ได้รับการสรรหามาอาจจะมีคุณสมบัติไม่เหมาะสมเท่าที่ควรได้

ในการตรวจสอบประวัติของผู้ถูกสรรหานั้นก็เพื่อพิจารณาว่า ผู้ถูกสรรหามีส่วน
เกี่ยวข้องกับคณาจารย์ นิสิตนักศึกษาอย่างไร มีปัญหากับสภามหาวิทยาลัยหรือไม่ มีข้อผูกพันอะไร
เคยเป็นสมาชิกสภามหาวิทยาลัยประเภทใดมาบ้าง มีปรัชญาการบริหารงานอย่างไร (เขา
ตัดสินใจได้ก็เพียงไร หรือทำการตัดสินใจด้วยตนเอง หรือให้คนอื่นช่วยตัดสินใจ ฯลฯ เป็นต้น)

คณะกรรมการสรรหาที่ตั้งขึ้นจะต้อง เสนอข้อมูลเหล่านี้ต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่อที่สภา
มหาวิทยาลัยจะได้นำไปใช้เป็นแนวทางในการคัดเลือกอธิการบดีต่อไป สภามหาวิทยาลัยอาจจะ
ตัดสินใจปฏิเสธขอ เสนอแนะทั้งหมดที่คณะกรรมการสรรหาเสนอมาก็ได้

ในเรื่องการพิจารณาถึงคุณสมบัติของอธิการบดีนั้น สภามหาวิทยาลัยจะพิจารณารวม
ไปถึง การทรงคุณวุฒิทางวิชาการ ประสิทธิภาพทางการบริหาร ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับ
คณาจารย์ นิสิตนักศึกษา และ หน่วยงานของรัฐ ความสามารถที่จะประสานงานกับสภามหา
วิทยาลัย ฯลฯ นอกจากนี้จะพิจารณาไปถึงภูมิหลังของครอบครัวของผู้ถูกสรรหาที่จะมีโอกาส
ช่วยเหลือหรือเอื้ออำนวยต่อการดำรงตำแหน่งและความสัมพันธ์ในการบริหารงานมหาวิทยาลัย
เหล่านี้ เป็นต้น

3.4 บทบาทของอธิการบดี¹

¹ Ibid., p. 67.

อธิการบดีจะต้องมีบทบาทอย่างน้อย 3 ประการคือ

1. เป็นผู้ที่มีชีวิตเพื่องานอาชีพทางวิชาการ
2. ปฏิบัติงานตามระเบียบบริหารงาน
3. เป็นตัวแทนของสถาบันหรือมหาวิทยาลัย

คลาร์ก เคอร์ (Clark Kerr) ได้ให้ความเห็นในเรื่องบทบาทของอธิการบดีไว้ว่า ประการแรกอธิการบดีจะต้องเป็นผู้ที่ทำการปรองดอง สร้างความสงบภายในให้เกิดขึ้นกับนิสิตนักศึกษา คณะกรรมาธิการ ฯลฯ ประการที่สอง จะต้องเป็นผู้สร้างความก้าวหน้าโดยตัวอธิการบดีจะต้องเป็นศูนย์กลางหรือสื่อที่จะเชื่อมประสานคุณค่าในอดีต สร้างความเจริญรุ่งเรืองในอนาคต และให้ความเป็นจริงในปัจจุบันรวมเข้าด้วยกัน ในทำนองเดียวกันคลาร์ก เคอร์ (Clark Kerr) เชื่อว่าความตองการนวัตกรรมเพื่อสร้างกระบวนการให้อยู่เหนือระบบการอนุรักษ์นิยมของสถาบันจะเป็นสิ่งที่ดี และ อธิการบดีจะต้องเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จในการใช้อำนาจทั้งภายในและภายนอกสถาบัน ตลอดจนความเคลื่อนไหวต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งอธิการบดีมหาวิทยาลัยของรัฐจะต้องเป็นผู้ที่สามารถประสานงานให้กับทุกฝ่ายสอดคล้องกัน เป็นผู้ที่สามารถแก้ไขสถานการณ์โดยอดทน ซึ่งสถานการณ์เหล่านี้อาจจะมาจาก คณะกรรมาธิการ คณะอาจารย์ นิสิตนักศึกษา กฎหมาย และ รัฐบาล ฯลฯ เป็นต้น

ฉะนั้น บทบาทของอธิการบดีจะต้องมีอย่างน้อย 3 ประการคือ มีชีวิตอยู่เพื่องานอาชีพทางวิชาการ ปฏิบัติงานไปตามระเบียบการบริหาร เป็นตัวแทนของมหาวิทยาลัย นอกจากนี้จะต้องเป็นผู้ทำการปรองดอง สร้างความสงบ ความเจริญก้าวหน้าและความเจริญรุ่งเรืองให้เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัยอีกด้วย

3.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับอธิการบดี

สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของกับอธิการบดีนั้น ได้มีผู้ทำการวิจัยไว้ดังนี้คือ

ในปี ค.ศ. 1970 เฟอราริ (Ferrari) และ ในปี ค.ศ. 1965 ไบลแมน (Bolman) ได้ทำการศึกษาถึงอายุของอธิการบดีมหาวิทยาลัยในประเทศสหรัฐอเมริกา โดยขอค้นพบใกล้เคียงกันคือ ไบลแมน พบว่าค่าเฉลี่ยอายุของอธิการบดีที่ได้รับเลือกมาใหม่ในปี

ค.ศ. 1974 จกจจำนวน 116 คน มีค่าเฉลี่ยเป็น 46 ปี ส่วน เฟอราริ พบว่าค่าเฉลี่ยอายุของอธิการบดีที่ เลือกลงมาศึกษาในปี ค.ศ. 1967 มีค่าเฉลี่ยเป็น 45.6 ปี ในเรื่องพื้นฐานการศึกษาหรือทางวิชาการ (Academic Background) อธิการบดีที่เข้ารับปริญญาเอก มีเพิ่มมากขึ้น โดยเริ่มจากศตวรรษที่ 19 เป็นต้นมา และในปัจจุบันจะมีอยู่ประมาณร้อยละ 75 ถึงร้อยละ 80 ของอธิการบดีทั้งหมดในประเทศสหรัฐอเมริกา และมากกว่าร้อยละ 90 จะรู้จักกันดี อธิการบดีที่เข้ารับปริญญาศิลปศาสตร์ จะมีอยู่เป็นจำนวนมาก ในสถาบันอุดมศึกษาที่ เน้นการสอนศิลปศาสตร์ ซึ่งจากการศึกษาของ เฟอราริจึงกล่าวพบว่า อธิการบดีในประเทศสหรัฐอเมริกามาจากสาขาวิชาเอกต่าง ๆ กันดังนี้คือ

ปี ค.ศ. 1924 มาจากวิชาเอกมนุษยศาสตร์ มีสูงสุดถึงร้อยละ 50.00 ปี ค.ศ. 1939 มาจากวิชาเอกสาขาอื่น ๆ รองลงมาได้แก่วิชาเอกสาขาสุนัขศาสตร์ มีร้อยละ 39.00 และ ร้อยละ 29.00 ตามลำดับ ส่วนในปี ค.ศ. 1954 สูงสุดร้อยละ 36.00 มาจากสาขามนุษยศาสตร์ และ ในปี ค.ศ. 1965 มาจากวิชาเอกสาขามนุษยศาสตร์มีสูงสุดถึงร้อยละ 58.00

จะเห็นได้ว่าอธิการบดีมาจากสาขาวิชาเอกทางมนุษยศาสตร์มากที่สุด รองลงมาคือมาจากสาขาสังคมศาสตร์และการศึกษา

จากการศึกษาของ โบลแมน (Bolman) ใน ค.ศ. 1965 พบว่าอธิการบดีที่มีประสบการณ์ทางการศึกษาและไม่มีประสบการณ์ด้านอื่น ๆ เลย มีเพียงร้อยละ 41.00 ส่วนผู้ที่ประสบการณ์นอกเหนือไปจากการศึกษาน้อยกว่า 5 ปี มีถึงร้อยละ 96.00

ในด้านพื้นฐานทางด้านครอบครัว (Family Background) เฟอราริ (Ferrari) พบว่า อธิการบดี มาจากครอบครัวที่มีบิดาเป็นนักเศรษฐศาสตร์ กรรมกร ชาวนา และ อื่น ๆ ตามลำดับ อย่างไรก็ตามบิดาของอธิการบดีจำนวนน้อยกว่าครึ่งหนึ่งมีการศึกษาระดับ

¹ Ibid., p. 10.

² Ibid.



อุดมศึกษาโดยมีถึงร้อยละ 41.00 และจบการศึกษาปริญญาตรีเพียงร้อยละ 27.00 ส่วนมารดาของอธิการบดีมีการศึกษาระดับอุดมศึกษาถึงร้อยละ 34.00 และ จบการศึกษาปริญญาตรีเพียงร้อยละ 16.00 เท่านั้น¹

ในปี ค.ศ. 1972 วิลลิส เฮช วาเรน (Willis H. Warren)² ได้ทำการศึกษาเรื่อง "องค์การใหม่ของมหาวิทยาลัยคาทอลิกของอเมริการะหว่างที่นายเจมส์ เฮช ไรอัน (James H. Ryan) เป็นอธิการบดี" ทั้งนี้จากปัญหาที่ว่ามหาวิทยาลัยคาทอลิกในระยะแรกนั้นมีความเคร่งครัดในเรื่องต่าง ๆ เป็นอย่างมาก ทำให้วิชาการที่ทำการสอนอยู่ในมหาวิทยาลัยดังกล่าวมีความแตกต่างกันกับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ที่ไม่ใช่เป็นมหาวิทยาลัยคาทอลิก ดังนั้น เมื่อนายเจมส์ เฮช ไรอัน เข้ามาเป็นอธิการบดีคนที่ 5 ของมหาวิทยาลัย เขาเริ่มนำแบบของมหาวิทยาลัยอเมริกันเข้ามาผสมผสานกับรูปแบบของมหาวิทยาลัยที่มีอยู่เดิม โดยเขาเชื่อว่ามหาวิทยาลัยคาทอลิกได้จัดให้มีระบบที่เหมาะสมที่ย่อมที่จะมีประสิทธิภาพมากที่สุด วัตถุประสงค์ของการศึกษาที่นาย วิลลิส เฮช วาเรน ทำการศึกษาคั้งนี้ก็คือ

1. เพื่อสำรวจการบริหารงานของนายเจมส์ เฮช ไรอัน ซึ่งเป็นอธิการบดีคนที่ 5 ของมหาวิทยาลัยคาทอลิกของอเมริกา

2. เพื่อสำรวจรายละเอียดของการจัดองค์การใหม่ของมหาวิทยาลัย โดยใช้การบรรยายรูปแบบกระบวนการขององค์การใหม่ทางการศึกษาของมหาวิทยาลัยและคุณภาพที่จะพัฒนาภายใต้แผนการนั้น ผลการศึกษาพบว่า นายเจมส์ เฮช ไรอัน ได้แยกวิทยาลัยทางภาษาและวิทยาศาสตร์ออกเป็นหน่วยอิสระ โดยให้แต่ละหน่วยได้ปฏิบัติงานประสานกันอย่างใกล้ชิด ซึ่งอิทธิพลของการพัฒนาทางด้านการบริหารนี้ทำให้วิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยหรือภาควิชาเด่นขึ้น

¹ Ibid.

² Willis H. Warren, "The Reorganization of the Catholic University of America During The Rectorship of James H. Ryan," Dissertation Abstracts International, Vol. 32. No. 11 (May 1972), p. 6162 A.

ในระหว่างที่นายเจมส์ เอช ไรอัน บริหารงาน จากการศึกษาครั้งนี้สรุปว่า นายไรอันได้ทำ
ใหม่หาวิทยาลัยคาทอลิกมีการฟื้นฟูทางด้านวิชาการจนได้รับความเชื่อถือโดยทั่วไป และ
อธิการบดีได้ส่งเสริมความสามารถ ความรอบรู้ ในการทำงานของผู้ร่วมงานอีกด้วย นอกจากนี้
นี้ยังพบว่า มีปัญหาหลายประการที่ยังคงแก้ไขไม่ได้ แต่อย่างไรก็ตามในช่วงที่นาย เจมส์ เอช
ไรอัน ดำรงตำแหน่งอธิการบดีมีความจำเป็นอย่างมากที่จะต้องใช้จ่ายเงินเป็นจำนวนมากในการ
พัฒนามหาวิทยาลัย

จะเห็นว่าจากผลการวิจัยอธิการบดีในประเทศสหรัฐอเมริกา มีอายุเฉลี่ยประมาณ
46 ปี และได้รับปริญญาทางศิลปศาสตร์ สาขามนุษยศาสตร์ เป็นส่วนใหญ่ และนอกจากนี้
อธิการบดีทั้งหมดจะเป็นผู้ที่มิใช่เชื้อ เลียง เป็นที่รู้จักกันดีในหมู่มหาวิทยาลัยด้วยกัน

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ

สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำได้มีผู้ทำการวิจัยทั้งในประเทศไทยและ
ต่างประเทศดังนี้คือ

4.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องของไทย

งานวิจัยที่เกี่ยวกับการวัดพฤติกรรมผู้นำของอธิการบดีตามทัศนะของผู้บริหาร
ในมหาวิทยาลัย ในประเทศไทยยังไม่เคยมีผู้ใดทำการวิจัยมาก่อน แต่จะมีการวิจัยที่ใกล้เคียง
เกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหาร ดังนี้

สมาน วีระกำแหง¹ ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหาร
วิทยาลัยครู เมื่อปี พ.ศ. 2514 โดยทำการเก็บข้อมูลจากผู้บริหาร 22 คน และ อาจารย์
264 คน ในวิทยาลัยครู 22 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า ทัศนะความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับ

¹ สมาน วีระกำแหง, " พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู, "
(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษา วิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหา
วิทยาลัย, 2523), หน้า 90 - 94.

พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครูสูงกว่าคะแนนความคิดเห็นของอาจารย์ทุกคน สำหรับความคิดเห็นของอาจารย์และผู้บริหารไม่แตกต่างกันในด้านพฤติกรรมที่แสดงออกจริง ส่วนด้านที่ควรแสดงออกอาจารย์และผู้บริหารมีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม ทั้งอาจารย์และผู้บริหารมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารควรแสดงพฤติกรรมทางการบริหารให้มากกว่าที่เป็นอยู่ในขณะนี้

ทีระศักดิ์ ทองมาก¹ ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำและความสามารถในการบริหารงานวิชาการของหัวหน้าฝ่ายวิชาการในวิทยาลัย เมื่อปี พ.ศ. 2519 โดยเก็บข้อมูลจาก ผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่ายวิชาการ และ อาจารย์ในวิทยาลัยครู ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าฝ่ายวิชาการมีพฤติกรรมทางการบริหารด้านกิจสัมพันธ์ (โครงสร้างการริเริ่ม) และด้านมนุษยสัมพันธ์ (จินตอาทร) อยู่ในระดับปานกลาง และพฤติกรรมทางการบริหารทั้งสองด้านตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการและของหัวหน้าฝ่ายวิชาการอยู่ในระดับปานกลาง และคะแนนที่ได้จากความคิดเห็นของผู้อำนวยการและหัวหน้าฝ่ายวิชาการสูงกว่าของอาจารย์อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 และ .05 ตามลำดับ นอกจากนี้ยังพบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมทางการบริหารกับความสามารถในการบริหารวิชาการของหัวหน้าฝ่ายวิชาการในทางบวกด้วย.

วรรณภา ปุรณโชติ และ อีระชัย ปุรณโชติ² ได้ทำการวิจัยโดยได้รับทุนวิจัยรัชดาภิเษกสมโภช จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในเรื่อง พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยและขวัญของอาจารย์มหาวิทยาลัย เมื่อปี พ.ศ. 2522 และได้เก็บข้อมูล

¹ ทีระศักดิ์ ทองมาก, "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำและความสามารถในการบริหารงานวิชาการของหัวหน้าฝ่ายวิชาการในวิทยาลัยครู," (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2519), หน้า 125 - 126.

² วรรณภา ปุรณโชติ และ อีระชัย ปุรณโชติ, "พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยและขวัญของอาจารย์มหาวิทยาลัย," (กรุงเทพมหานคร: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522), หน้า 4 - 6.

จากผู้บริหารมหาวิทยาลัย ซึ่งได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี รองคณบดี และหัวหน้าภาควิชา จำนวนรวมทั้งสิ้น 366 คน และ อาจารย์มหาวิทยาลัยจำนวน 1,133 คน จากมหาวิทยาลัย 10 แห่งในประเทศไทยทั้งที่ตั้งอยู่ในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารมหาวิทยาลัยส่วนกลางได้ประเมินพฤติกรรมทางการบริหารของตนที่ได้แสดงออกจริงตามมนุษยสัมพันธ์ (จินตอาทร) ต่ำกว่าการประเมินของผู้บริหารมหาวิทยาลัยส่วนภูมิภาคอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .001 และพฤติกรรมที่ควรจะแสดงออกในด้านเดียวกันนี้ก็ต่ำกว่าเช่นกันที่ระดับ .001 ส่วนด้านกิจสัมพันธ์ (โครงสร้างการริเริ่ม) ไม่มีความแตกต่างกัน และคณาจารย์มหาวิทยาลัยส่วนกลางได้ประเมินพฤติกรรมทางการบริหารที่ผู้บริหารของตนได้แสดงออกจริงตามมนุษยสัมพันธ์ (จินตอาทร) สูงกว่าการประเมินของคณาจารย์มหาวิทยาลัยส่วนภูมิภาคที่ระดับ .001 แต่คณาจารย์มหาวิทยาลัยส่วนภูมิภาคตั้งความมุ่งหวังไว้เกี่ยวกับพฤติกรรมด้านเดียวกันนี้สูงกว่าคณาจารย์มหาวิทยาลัยส่วนกลาง ส่วนด้านกิจสัมพันธ์ (โครงสร้างการริเริ่ม) ไม่แตกต่างกัน

จะเห็นว่าการวิจัยเกี่ยวกับบทบาทหรือพฤติกรรมผู้นำในไทยยังมีเป็นจำนวนน้อย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของอธิการบดี ดังนั้นจึงควรที่จะได้ทำการศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างยิ่ง

4.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้นำในต่างประเทศ

สำหรับงานวิจัยในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำมีดังต่อไปนี้คือ จอห์น เค เฮมฟิลล์ (John K. Hemphill)¹ ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบสถานการณ์แวดล้อมที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ โดยทำการศึกษากลุ่มต่าง ๆ ประมาณ

¹ John K. Hemphill, "Situational Factors in Leadership," Cited by Andrew W. Halpin, "How Leader Behave," in Fred D. Carver and Thomas J. Sergiovanni, Organizations and Human Behavior: Focus on School (New York: McGraw-Hill, 1969), p. 288.

500 กลุ่ม สรุปได้ว่า พฤติกรรมของผู้นำมีส่วนสัมพันธ์กับสถานการณ์แวดล้อมอย่างใกล้ชิดเมื่อวิเคราะห์ถึงรายละเอียดระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับขนาดของกลุ่มผู้ร่วมงาน สรุปได้ว่า กลุ่มผู้ร่วมงานขนาดใหญ่ทำความลำบากใจให้แก่ผู้นำมากกว่ากลุ่มขนาดเล็ก และโดยทั่วไปผู้นำในกลุ่มใหญ่ ๆ มักจะไม่เป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน และมักจะใช้กฎและข้อบังคับอย่างเข้มงวดมากยิ่งขึ้น ในกลุ่มผู้ร่วมงานขนาดเล็ก ผู้นำมักจะแสดงความสนิทสนมเป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน และมักจะยอมให้มีการขกเว้นกฎและข้อบังคับได้ และปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานอย่างเอกรัตนบุคคล

ฟรานซิส แพทริก ฟอย (Francis Patrick Foy)¹ ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของคณบดีฝ่ายวิชาการของวิทยาลัยชุมชนในรัฐเท็กซัส เมื่อปี ค.ศ. 1974 โดยทำการสอบถามคณบดีฝ่ายวิชาการ หัวหน้าแผนกวิชา และ ผู้นำนักศึกษา ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสามกลุ่มมีความคิดเห็นขัดแย้งกัน เกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออกจริงและที่ควรจะแสดงออก ทั้งด้านโครงสร้างการริเริ่มและด้านจินตนาการ ผู้ร่วมงานต้องการให้คณบดีฝ่ายวิชาการมีพฤติกรรมทั้งสองด้านสูงขึ้นกว่าเดิมมากกว่าที่จะมีพฤติกรรมด้านจินตนาการสูงกว่าด้านโครงสร้างการริเริ่มเช่นที่ได้แสดงออกจริงในขณะนั้น

เอ็ดเวิร์ด วิลตัน ค็อก (Edward Wilton Cox)² ได้ศึกษาถึงพฤติกรรมทางการบริหารด้านโครงสร้างการริเริ่มและด้านจินตนาการ ของคณบดีฝ่ายวิชาการในวิทยาลัยชุมชนในรัฐคาโรไลนาเหนือในลักษณะที่ได้แสดงออกจริง และลักษณะที่ควรจะแสดงออก ตามความคิด

¹ Francis Patrick Foy, "An Analysis of the Leader Behavior of Texas Community Junior College Deans of Instruction," Dissertation Abstracts International, Vol. 35 No. 5 (November, 1974), p. 9A75-A.

² Edward Wilton Cox, "Superiors' and Subordinates' Perceptions and Expectations of the Leader Behavior of the Dean of Instruction: A Survey of the North Carolina Community College System," Dissertation Abstracts International, Vol. 35 No. 5 (November, 1974), p. 2568-2569 A.

เห็นของคณาจารย์และอธิการบดี และของคณบดีเองด้วย เมื่อปี ค.ศ. 1974 จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการตอบของอธิการบดี 27 คน คณาจารย์ 159 คน และ คณบดี 27 คน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า มีความแตกต่างกันอยู่หลายข้อ ระหว่างความคิดเห็นของคณาจารย์กับอธิการบดี ระหว่างคณาจารย์กับคณบดี และ ระหว่างอธิการบดีกับคณบดี เกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของคณบดี ทั้งในลักษณะที่ใดแสดงออกจริงและลักษณะที่ควรจะต้องแสดงออกในคานโครงการริเริ่มและคานเงินคองอาหาร และคะแนนที่ใดอยู่ในเกณฑ์ต่ำ

เจอร์รัลด์ ฟรานซิส ฟอเลย์ (Gerald Francis Foley)¹ ได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของกลุ่มกับขวัญและสัมฤทธิ์ผลของทีมงานในกลุ่ม เมื่อปี ค.ศ. 1971 โดยทำการวิจัยกับผู้นำของกลุ่มการสอนต่าง ๆ 32 คน และอาจารย์ผู้ร่วมสอนของกลุ่มต่าง ๆ อีก 103 คน ในโรงเรียนทางเซตตะวันตกของ รัฐนิวยอร์ก ผลการวิจัยสรุปได้ว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับขวัญของอาจารย์ผู้ร่วมสอนในกลุ่มคือ เมื่อทีมงานของ เห็นผู้นำกลุ่มมีพฤติกรรมผู้นำคานโครงการริเริ่มและคานเงินคองอาหารสูง ผู้ร่วมงานเหล่านั้นก็มีขวัญที่ดีด้วย และใดขอคนพบเพิ่มเติมว่า ตัวแปรอื่น ๆ เช่น อายุ ประสบการณ์ และพื้นฐานความรู้ทางการศึกษาไม่มีส่วนสัมพันธ์กับขวัญของทีมงาน แต่เมื่อเอาตัวแปรเหล่านั้นมารวมกับพฤติกรรมทั้งสองคานของผู้นำกลุ่มปรากฏว่า สามารถทำนายสัมฤทธิ์ผลของการสอนได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 คือมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.711

จะเห็นว่าการศึกษาวิจัยในต่างประเทศเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำดังใดกล่าวมาแล้วนี้มักจะวัดพฤติกรรมผู้นำจากพฤติกรรมพื้นฐานในสองคานคือ คานโครงการริเริ่มและคานเงินคองอาหาร ทั้งที่แสดงออกและควรจะต้องแสดงออก ดังนั้นจึงควรที่จะทำการศึกษาพฤติกรรมทั้งสองคานนี้เพื่อวัดพฤติกรรมผู้นำของอธิการบดีมหาวิทยาลัยในประเทศไทยบ้าง

¹ Gerald Francis Foley, "A Study of the Relationships Between Team Leader's Leadership Behavior and the Morale and Effectiveness of their Team-Member, 1971), p. 2944-2945 A.

จากการรณคดีที่เกี่ยวข้องที่ผู้วิจัยได้ศึกษามาทั้งหมดตามหัวข้อที่สำคัญ ๆ ซึ่งได้แก่ข้อมูลเกี่ยวกับผู้นำโดยทั่วไป แบบและมิติของพฤติกรรมผู้นำ ข้อมูลเกี่ยวกับอธิการบดี และ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้นำนี้ ผู้วิจัยจะได้นำความรู้ที่ได้จากการศึกษาไปสร้างเป็นเครื่องมือในการวิจัย ซึ่งเป็นแบบสอบถามสำหรับการวัดพฤติกรรมผู้นำของอธิการบดีตามทัศนะของผู้บริหารในมหาวิทยาลัย ในการสร้างแบบสอบถามดังกล่าวผู้วิจัยได้ใช้แนวทางการสร้างจากแบบสอบถามการวัดพฤติกรรมผู้นำ แอล บี ดี ที ทิว (Leader Behavior Description Questionnaire -LBDQ) ของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นหลักหรือแนวทาง และใช้ จตุ-จตุรัส (Quadrants) ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ส่วนของพฤติกรรมความเป็นผู้นำแห่งรัฐโอไฮโอ (The Ohio State Leadership Quadrants) ศึกษาถึงแบบผู้นำของอธิการบดีมหาวิทยาลัยในประเทศไทยตามวัตถุประสงค์ที่ผู้วิจัยได้ตั้งไว้ต่อไป.

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย